



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY OBCHODNÍM PODNIKEM

THE STUDY OF THE CONTRACT AWARD IN BUSINESS COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Matěj Šteigl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šteigl Matěj

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky obchodním podnikem

v anglickém jazyce:

The Study of the Contract Award in Business Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- obchodní standard
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOŠTURIÁK, J.,CHAT,J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno Computer Press 2008, 164s. ISBN 978-80-251- 1929-7

PRAŽSKÁ,L.,JINDRA,J. a kol. Obchodní podnikání. 1 vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4

TOMEK,G.,VÁVROVÁ,V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4

WÖHE,G.,KISLINGEROVÁ,E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2

VYTLAČIL,M., MAŠÍN,J.; STANĚK,M. Podnik světové třídy. Liberec IPI 1997,276s. ISBN 80-902235-1-6

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce řeší problematiku průběhu zakázky v daném podniku. Práce je rozdělena na několik částí. V první části se zabývám teoretickými poznatky procesního řízení. Dále se věnuji představení společnosti PENTA TRADING spol. s r.o., na kterou byla bakalářská práce zaměřena. V analýze současného stavu odhaluji nedostatky procesu. Na základě zjištěných nedostatků se věnuji hlavně problematice IS ve společnosti.

Abstract

The bachelor thesis deals with order process of contract in the company. Thesis is divided into several parts. I deal with theoretical knowledge of process management in the first part of work. Then follows introducing of company PENTA TRADING spol. s r.o., to whom the work was processed. In analysis of present state I detect company's shortcomings. On the base of detected shortcomings I mainly focus on problematics of IS in the company.

Klíčová slova

Procesní řízení, proces, ARIS, informační systém, průběh zakázky

Key words

Process management, process, ARIS, information system, order proces

Bibliografická citace

ŠTEIGL, M. *Studie průběhu zakázky obchodním podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 65 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat paní prof. Ing. MARIÍ JUROVÉ, CSc. Za vedení mé práce, cenné podněty a rady v průběhu zpracování. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti PENTA TRADING spol. s r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací a materiálů.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 Obchod.....	13
2.1.1 Funkce obchodu.....	13
2.1.2 Obchod se spotřebním zbožím.....	14
2.1.3 Business to business (B2B).....	14
2.2 Procesní řízení.....	15
2.3 Proces.....	15
2.3.1 Charakteristika procesu.....	16
2.3.2 Členění procesu.....	17
2.3.3 Procesní mapa.....	18
2.4 Průběžné zlepšování procesů.....	19
2.4.1 Demingův cyklus PDCA.....	21
2.5 Podnikový reengineering.....	23
2.6 Benchmarking.....	24
2.7 Metodika ARIS.....	25
2.7.1 Organigram.....	27
2.7.2 Událostmi řízený procesní řetězec (EPC).....	28
3 PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
3.1 Základní informace o společnosti.....	31
3.2 Historie společnosti.....	32
3.3 Organizační struktura.....	34
3.4 Předmět podnikání.....	35
3.5 Analýza zákazníků.....	36

3.6	Analýza konkurence na českém trhu.....	36
3.7	Certifikáty společnosti	37
3.8	Průběh zakázky podnikem	38
3.8.1	EPC diagram a jeho popis.....	39
3.9	IS společnosti	43
3.10	SWOT analýza	44
3.10.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	45
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	46
4.1	Požadavky na CRM.....	46
4.2	Situace na trhu CRM systémů.....	46
4.3	Výběr dodavatele a CRM systému.....	47
4.3.1	Společnost eWay systém s.r.o.....	47
4.4	eWay-CRM	47
4.5	Moduly eWay-CRM a jejich použití ve společnosti Penta	48
4.5.1	Modul Společnosti	48
4.5.2	Modul Kontakty	50
4.5.3	Modul Příležitosti	51
4.5.4	Modul Deník	52
4.5.5	Modul Dokumenty	53
4.5.6	Modul E-mailly	54
4.5.7	Modul Úkoly.....	54
4.5.8	Modul Kalendář	55
4.5.9	Modul Reporty	56
4.6	Kalkulace nákladů na realizaci.....	56
4.6.1	Forma pronájmu.....	57
4.6.2	Forma nákupu licence	57

4.6.3	Volba formy pořízení.....	58
4.7	Podmínky realizace	58
4.8	Přínosy realizace	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM TABULEK	65

ÚVOD

V současné době je na obchodní společnosti vyvíjen tlak ohledně efektivity práce jak ze strany zákazníků, tak konkurenčních podniků. Je proto nutné pečovat o své zákazníky a neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Aby podniky udržely krok se současnou situací na trhu, je nutné inovovat a zefektivňovat své vnitropodnikové procesy. Proto jsem se rozhodl pro výběr tématu zabývajícím se studií průběhu zakázky obchodním podnikem.

Bakalářskou práci jsem zpracovával ve společnosti PENTA TRADING spol. s r.o., která se primárně zabývá prodejem elektroerozivních strojů a jejich následným servisem. Jedná se o společnost působící dvacet pět let na českém trhu a za tuto dobu si získala mnoho spokojených zákazníků a to z řad rodinných i mezinárodních podniků.

Práci jsem rozdělil do několika částí. V první části se zabývám teoretickými východisky a metodami, které mi napomůžou k analýze současného stavu v podniku. Zejména se věnuji problematice procesů, procesního řízení a metodice ARIS, která mi bude nápomocnou v analytické části.

V praktické části představuji společnost PENTA TRADING spol. s r.o., její stručnou historii a předmět podnikání. Po představení společnosti provádím analýzu současného průběhu zakázky v podniku s čím je mi nápomocná metodika ARIS. Po vyhodnocení analýz a nalezení míst ke zlepšení, se zaměřuji na návrh vhodného řešení. Tento návrh povede k zvýšení efektivity práce a v důsledku i zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je navrhnutí zlepšení v oblasti proběhu zakázky v obchodním podniku. Podnikem, který jsem pro svou práci zvolil je česká obchodní společnost PENTA TRADING spol. s r.o. (dále jen Penta). Znamená to zaměřit se na celý průběh zakázky od prvotního impulsu od potenciálního zákazníka až po instalaci stroje a zaškolení obsluhy.

V cestě k mému cíli se budou nacházet dílčí cíle, kterými budou:

- shrnutí teoretických východisek a metod vhodných pro zpracování tématu,
- představení společnosti Penta, jejího portfolia produktů a trhu, na kterém působí,
- analýza současného stavu společnosti, průběhu zakázky podnikem,
- nalezení slabých míst vhodných k vylepšení, zejména v oblasti zpracování dat o zákaznících,
- návrh zlepšení vedoucí k větší efektivnosti využití vstupních zdrojů pomocí využití CRM systému,
- zhodnocení navrhovaného řešení.

Pro dosažení mnou vytyčených cílů mi bude nápomocná metoda ARIS a stejnojmenné prostředí, konkrétně budu používat program ArisExpres. V tomto prostředí, budu schopen vymodelovat celý průběh zakázky v podniku. Díky tomuto modelu bude pro mne lehčí identifikovat slabá místa, na která se posléze zaměřím a navrhnu postup řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole se soustředím na vymezení pojmů, metod a postupů, které mi budou nápomocnými při zpracování analýzy současného stavu a následném návrhu změn vedoucích k zlepšení průběhu zakázky v daném podniku.

2.1 Obchod

„Vývoj lidské společnosti je od pradávna spojen s dělbou práce, s její postupnou specializací. I když původní formy dělby práce byly velmi jednoduché, o to přehlednější byly její důsledky: výměna výrobků, časem zprostředkovaná zbožím s obecně uznávanou hodnotou a penězi. Vzájemné vazby postupně narůstaly, vznikala potřeba prostředníka ekonomických transakcí – vzniká obchod“ (1, s. 24).

Pojem obchod můžeme taktéž chápat ve dvou variantách. Můžeme obchod chápat jako činnost, která spočívá ve směňování zboží nebo služeb za peníze, popřípadě i za jiné zboží. Nebo můžeme pojem obchod chápat jako instituci, tedy jako subjekt zabývající se nákupem zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnějších úprav (1).

Obchod s fyzickým zbožím rozdělujeme na dvě hlavní oblasti a to na obchod se spotřebním zbožím (B2C) a obchod se zbožím pro další podnikání (B2B) (1).

2.1.1 Funkce obchodu

Obchod při svém rozvoji jako činnost nebo i instituce, postupně definoval požadavky. Tyto požadavky lze shrnout do souboru obecně platných funkcí obchodu. Níže uvádím obchodní funkce, které jsou obecně uznávány ve světové literatuře (1).

„1) Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám nákupním zvyklostem zákazníků.

2) Překonání rozdílu mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem) – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.

3) *Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto dodržet určitý rozsah zásob.*

4) *Zajištění množství a kvality prodávaného zboží – to neznamena prohlídku všeho zboží a vlastní kontrolní laboratoře pro kvalitativní přejímku. Důležitý je však správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamací a podle jejich rozsahu případná promptní výměna dodavatele.*

5) *Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa a množství a ovlivňování poptávky (marketing).*

6) *Zajištění racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).*

7) *Zajištění včasné úhrady dodavatelům“ (1, s. 26-27).*

2.1.2 Obchod se spotřebním zbožím

Obchod se spotřebním zbožím je určen pro koncového zákazníka. Zákazníky jsou jak jednotlivci, tak jednotlivé rodiny, kteří nákupem daného zboží uspokojí svou individuální potřebu. Předmětem obchodování je zboží sloužící k uspokojení takovýchto potřeb. Patří sem potraviny, odívání, potřeby pro domácnost a volný čas, auta a pohonné hmoty. V rámci obchodu se spotřebním zbožím se realizují i nákupy drobných výrobců, řemeslníků a okrajové nákupy středních a velkých společností. Velký objem prodeje představuje prodej aut a pohonných hmot pro podnikatelské subjekty (1).

2.1.3 Business to business (B2B)

Pojmem business to business označuje obchod mezi společnostmi se zbožím pro další podnikání. Na rozdíl od obchodu se spotřebním zbožím zde zákazníky nejsou jednotlivci, ale obchodní společnosti, a ve značné míře i výrobní podniky svými organizačními útvary nebo navázanými organizacemi pro prodej, popřípadě pro nákup. Samostatné obchodní firmy nezávislé na výrobcu se vyskytují zejména při potřebné kompletaci sortimentu v oblasti zahraničního obchodu (1).

2.2 Procesní řízení

Pojem procesní řízení je v literatuře definován pomocí mnoha definic. Uvedu vybranou definici od autora knihy *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* Filipa Šmída.

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximálních výkonností a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“ (2, s. 30).

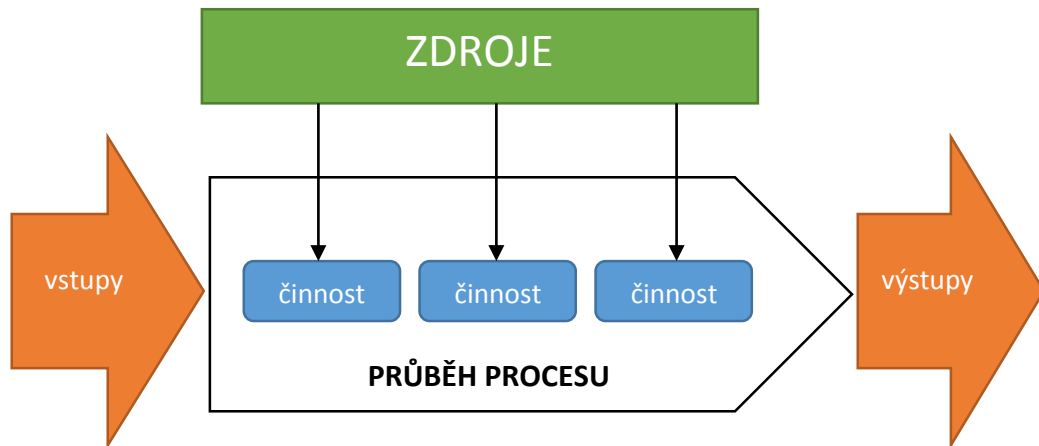
Cílem procesního řízení je odhalení procesů, které jsou ukryty v samotné funkční organizaci. Takto zjištěné procesy musíme oddělit od procesů, které svou činností nepřidávají hodnotu a snažit se je odstranit či zefektivňovat (2, s. 30).

2.3 Proces

Pojem proces je charakterizován jak jednoduššími, tak rozsáhlejšími definicemi, které popisují daný význam. Postup také můžeme chápat jako instrukce jak postupovat při řešení daného úkolu, ať ve firemním prostředí, tak i v prostředí běžného života.

Níže je uvedena definice, která poměrně obsáhle definuje tento pojem.

„Proces je charakterizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiál, lidské, finanční a informační výstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“ (2, s. 29).



Obr. 1: Schéma procesu. (3, s. 7)

2.3.1 Charakteristika procesu

V této části se budu věnovat vlastnostem, které by měli procesy splňovat.

- **Stanovení cíle a měřitelného ukazatele** (metrika, indikátory) – sledování, plnění stanovených cílů.
- **Stanovení vlastníka** – osoba, která má odpovědnost za daný proces.
- **Stanovení zákazníka** – interní či externí subjekt, jemuž se výstup procesu určeno.
- **Stanovení vstupů** – vstupy jsou využívány při spouštění procesů. Vstupy jsou buď z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů.
- **Stanovení zdrojů** – základní odlišnost od vstupů je ta, že výstupy slouží pro přeměnu vstupů ve výstup. Zdrojem může být materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.
- **Stanovení výstupů** – výstupy procesu jsou definovány jako výsledky procesu, tzv. výkony. Tento výsledek je odevzdán zákazníkovi buď ve formě výrobku nebo služby.

- **Stanoveny rizika procesu** – je možnost, že při uskutečňování procesu, vznikne určitá událost, jednání nebo stav s následujícími nežádoucími dopady na zabezpečování výsledku procesu a dosahování cíle procesu.
- **Stanoveny regulátory řízení** – trvale platná a závazná pravidla. Při realizaci procesu je důležité uznávat pravidla. Patří sem především zákony, vyhlášky, normy.
- **Stanoveny činnosti** – činností se rozumí dokonalý sled pracovních úkolů, které jsou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky a obsahují na výstupu jeden měřitelný výrobek/službu, kterému můžeme jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.
- **Stanoveny jasné hranice** – je nezbytné definovat počátek a konec procesu, aby bylo jasné, kdy začíná a kdy končí, a následně tak definovat jeho návaznost na další procesy (3).

2.3.2 Členění procesu

Procesy v podniku můžeme rozčlenit na tyto tři základná typy, kterými jsou:

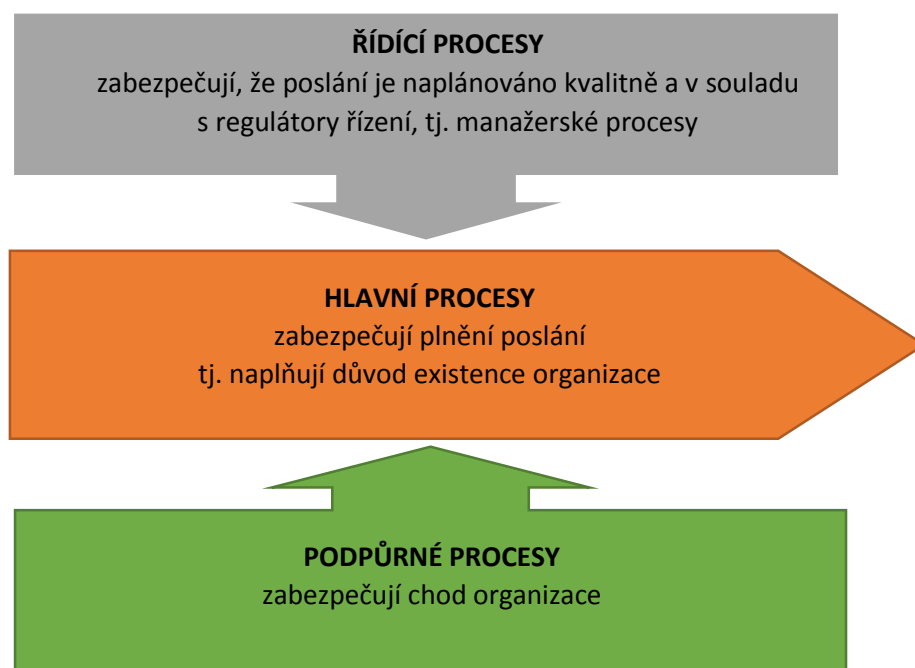
- hlavní,
- řídicí,
- podpůrné.

Hlavní procesy znázorňují procesy společnosti přinášející přidanou hodnotu a zároveň jsou klíčovými pro daný podnik. Jinými slovy lze říct, že tyto procesy lze rozpoznat podle následujících znaků: přivádí do společnosti zisk, navenek jsou rozpoznatelné (viditelné), management společnosti je jednoduše identifikuje, většinou jsou komplikované (4).

Řídicí procesy si můžeme představit jako takové aktivity společnosti, které jsou nezbytné pro její chod. Tyto procesy samy o sobě neprodukují žádný zisk. Příkladem řídicího procesu je plánování, vytváření strategie, atd. Stejně jako podpůrné procesy se řídicí

procesy mapují až jako poslední, je to dáno tím, že jsou realizovány managementem společnosti a nepřinášejí společnosti žádný zisk (4).

Podpůrné procesy znázorňují aktivity společnosti, které nepřinášejí přímý zisk. Pro fungování společnosti jsou ovšem nezbytné a to z toho důvodu, že by hlavní procesy bez podpůrných procesů nemohly fungovat. Podpůrné procesy tedy vytvářejí prostředí pro úspěšné vykonávání hlavních procesů. Příkladem může být personální oddělení, nákup materiálu, atd. Takovéto procesy jsou mapovány hned po procesech hlavních. Podpůrné procesy jsou pro celou organizaci společné, na rozdíl od hlavních procesů, ty jsou ve společnosti jedinečnými (4).



Obr. 2: Základní členění procesů. (3, s. 14)

2.3.3 Procesní mapa

Procesní mapa slouží ke grafickému znázornění procesů. V této mapě bývají procesy uspořádány hierarchicky do procesního stromu, na jehož nejnižší úrovni jsou procesy

zobrazeny až do úrovně jednotlivých činností. Popis takovýchto činností se nazývá procesním diagramem (5).

Při tvorbě procesní mapy bychom si měli stanovit typy činností, které budeme v mapě používat. Činnosti můžeme pro zpřehlednění rozdělit na tyto typy:

- **Spouštěcí a ukončovací činnost procesu:** Do spouštěcích procesů jsou přivedeny vstupy procesu a z ukončovací činnosti vystupují výstupy procesu. Spouštěcí a ukončovací procesy ulehčují orientaci v diagramu a jednoznačně určují začátek a konec.
- **Transformační činnosti:** Provádí přeměnu vstupů na výstupy. V těchto procesech se tvoří přidaná hodnota.
- **Rozhodovací činnosti:** V těchto činnostech se rozhoduje o dalším směřování procesu. Obvykle obsahují pravidlo stanovující, kterou cestou bude proces pokračovat.
- **Schvalovací činnosti:** Ve schvalovacích procesech se neurčuje způsob pokračování procesu, ale ověřuje platnost podmínek, za kterých může proces dále pokračovat. Může se například jednat o kontrolu kvality výstupu.
- **Ostatní činnosti:** Pokud to daný proces vyžaduje, můžeme si definovat i další typy činností, jakými mohou být transportní, administrativní a další činnosti (5).

Vytvořená procesní mapa nám dá větší přehled a představu o probíhajícím procesu. Díky takto získanému přehledu můžeme snáze identifikovat slabá místa v procesu a následně navrhnout jeho zlepšení.

2.4 Průběžné zlepšování procesů

Průběžné zlepšování procesů je v dnešní době zcela nezbytné pro udržení podniku na trhu. V zdravých ekonomikách se stalo zvykem, že jsou podniky nuceny svými zákazníky soustavně uvažovat o zlepšování svých procesů. Tato aktivita je žádána zejména zájmem zákazníků o stále lepší produkty a kvalitnější služby. Pokud zákazník nedostane, co žádá, má možnost poptávat u konkurenčního podniku uspokojení svých potřeb. Takto vzniká,

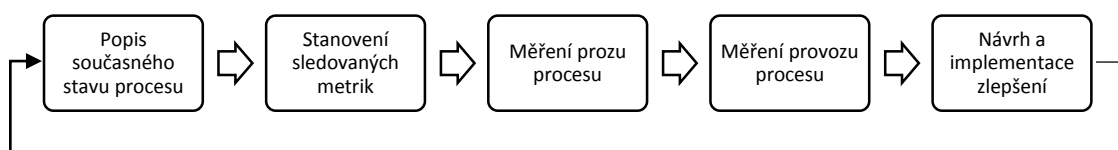
díky konkurenčnímu prostředí a tržní ekonomice tlak na podniky aby své procesy zefektivňovaly a zvyšovaly kvalitu svých produktů (6).

Realizace neustálého zlepšování vyžaduje systematické vzdělávání a výcvik pracovníků. Trvalé dosahování lepších výsledků každodenním využíváním moderních metod a nástrojů vyžaduje neustálé motivování pracovníků. Úkolem managementu je vytvořit podmínky a pozitivní prostředí, aby se do plnění a překračování určených cílů zapojili všichni zaměstnanci (7).

Základní kroky popisující zlepšování procesu:

- popis současného stavu,
- stanovení sledovaných metrik – metriky jsou voleny s ohledem na potřeby zákazníků,
- sledování provozu procesu,
- měření provozu procesu,
- návrh a implementace zlepšení.

Takto provedené změny v procesu je nutné dokumentovat, čímž se dostáváme na úplný začátek procesu. Pro toto cyklické opakování postupu se hovoří o průběžném zlepšování podnikových procesů (6).



Obr. 3: Průběžné zlepšování procesu. (6, s. 14)

Tímto způsobem zlepšování procesů se dosahuje evolučního – přírůstkového zlepšení. Avšak od počátku devadesátých let minulého století v důsledku rychlého vývoje technologií, jsou na podniky kladeny nároky na rychlejší vývoj a zlepšování procesů. Nové technologie zejména internet přináší nové možnosti, tyto možnosti vedou k zesílení

celkové konkurence. Takový konkurenční tlak vyúsťuje v potřebu zlepšit procesy radikálně.

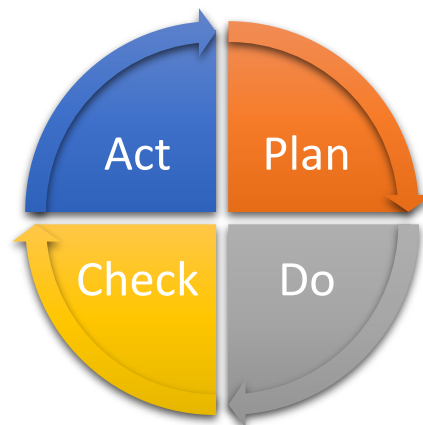
2.4.1 Demingův cyklus PDCA

Demingův cyklus je metoda, která může pomoci managementu v dosažení soustavného a nikdy nekončícího procesu zlepšování. Demingův cyklus se původně jmenoval Shewhartův cyklus, podle objevitele W. A. Shewharta. Tato metoda byla v roce 1950 Japonci přejmenována na Demingův cyklus (8).

Demingův cyklus je složen ze čtyř základních fází:

- fáze plánování,
- fáze provedení,
- fáze kontroly,
- fáze akce.

Demingův cyklus je také znám pod názvem PDCA cyklus, což je zkratkou anglických slov *Plan – plánování, Do – provedení, Check – kontrola, Act – akce* (8).



Obr. 4: Cyklus PDCA. (31)

Fáze plánování (Plan)

Tato fáze zahrnuje plný výzkum a studii problému, návrh změn vedoucích ke zlepšení procesu. Při plánování je třeba:

- porozumět, které faktory mají největší vliv na proces,
- předložit organizační postup studia problémů,
- založit tým kvalifikovaných pracovníků,
- identifikovat faktory procesu, které mají největší vliv na výstup,
- promyslet plán na studium těchto vlivů (9).

Fáze provedení (Do)

Fáze zahrnuje zkoušky a zavedení navrhovaných změn, při kterých je nutno:

- provádět skutečný test a sběr dat podle plánu,
- použít pouze techniku a procesy, které byly kalibrovány a jsou stabilními,
- neprovádět nedokumentované změny,
- zaznamenat všechny neobvyklé události.
- zdokumentovat příslušné výsledky (9).

Fáze kontroly (Check)

Zde jsou studovány a analyzovány data získaná v předešlé fázi cyklu, zejména:

- analyzování dat z hlediska stability a schopnosti,
- kombinuje se statistická analýza se záznamy z pozorování a měření,
- výsledné hodnoty se interpretují (9).

Fáze akce (Act)

Jedná se o poslední fázi, kdy provádíme některou z níže uvedených akcí, na základě analýzy výsledků předchozích fází:

- přijímáme navržené a projednané změny, jestliže jsou výsledky přijatelné (analýza procesu se nezastavuje, pokračuje do fáze plánování, aby mohlo být zajištěno další zlepšení),

- pokud je proces nestabilní a výsledky nejsou uspokojivé, provedeme korekci příčin a vracíme se do fáze plánování,
- jestliže nedostatky přetrvávají a je ověřeno, že neexistují technologické či jiné prohršky, provádíme: revizi řešení / návrhu, zajišťujeme 100% kontrolu (9).

2.5 Podnikový reengineering

Podnikový reengineering je diametrálně odlišný od průběžného zlepšování procesů, kde je předpokladem fungující proces. U reengineeringu neboli BPR (business proces reengineering) se předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela nevyhovující a je potřeba jej z podstaty změnit (6).

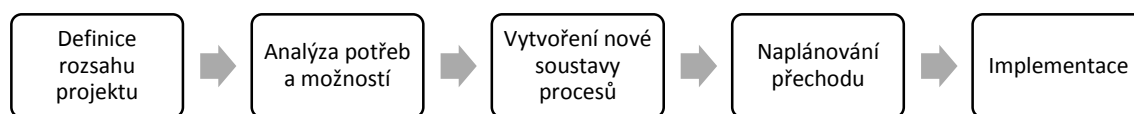
„Reengineeringem podnikových procesů je možné dosáhnout v poměrně krátkém čase výrazné zlepšení nejen v nákladech, ale i ve zkrácení času zpracování zakázky, zvýšení pružnosti a zlepšení dalších konkurenčních faktorů“ (10, s. 50).

Níže uvádím definici z knihy autorů Hammera a Champyho, která vystihuje problematiku reengineeringu.

„Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služeb a rychlost“ (11, s. 38).

Reengineering můžeme rozdělit do několika kroků. Začíná se definicí rozsahu a hlavních cílů projektu, kterých chceme dosáhnout. Následně se pokračuje analýzou potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, kooperujících společností i jiných cizích podniků a možností využití nových technologií. Po provedení analýzy je potřeba se zaměřit na tvorbu vize budoucích procesů a následně je promyslet ve vzájemných souvislostech. Na základě návrhu nové soustavy procesů je třeba vytvořit plán vedoucí k zavedení nových procesů. Cílem takto vzniklého plánu je překonat propast mezi stavem současným a vizí stavu budoucího, jak v oblasti procesů, tak organizační a technologické

infrastruktury. Závěrečnou fází je implementování postupů do podniku. Tato fáze je velmi důležitou a také náročnou pro celý podnik (6).



Obr. 5: Model zásadního reengineeringu. (6, s. 15)

„Podstata neslučitelnosti obou přístupů – průběžného zlepšování a radikálního reengineeringu podnikových procesů – leží na samém jejich počátku: vycházejí z respektování existujících procesů, nebo staví „na zelené louce“. Značný rozdíl je též v závažnosti rozsahu a výsledných změn“ (6, s. 15).

Tab. 1: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta (12, s. 11).

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	Postupná	Radikální
Počáteční bod	Existující proces	Čistý štít
Frekvence změn	Jednorázová/průběžná	Jednorázová
Potřebný čas	Krátký	Dlouhý
Participace	Zespoda-nahoru	Shora-dolů
Typický rozsah	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezi-funkční
Rizikovitost	Střední	Vysoká
Primární nástroj	Statické řízení	Informační technologie
Typ změny	Kulturní	Kulturní/strukturní

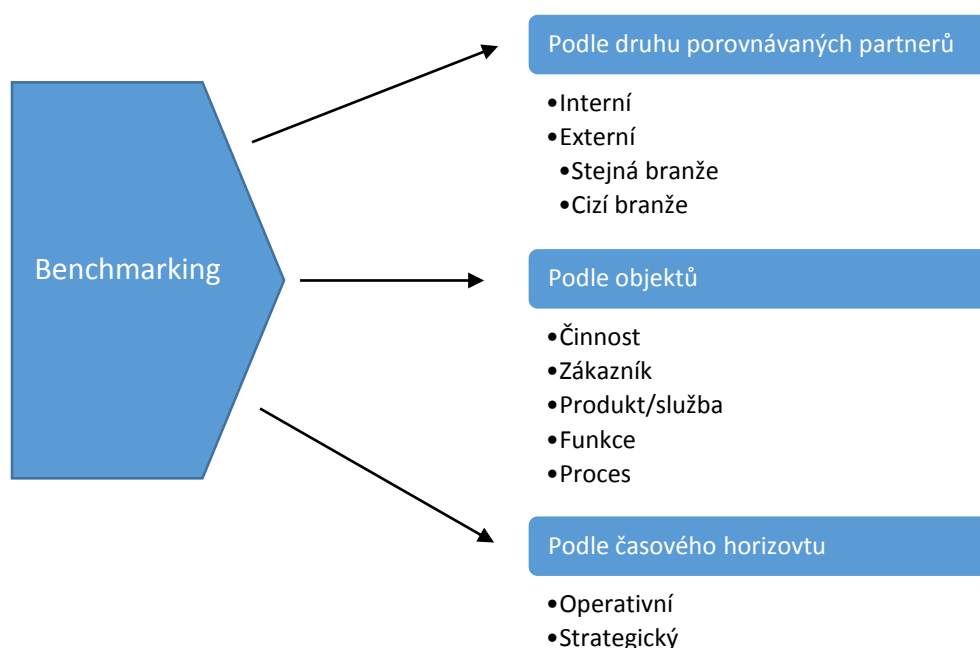
2.6 Benchmarking

Jednou z analýz, která nám pomáhá se zlepšováním nejen podnikových procesů ale i celého podniku je benchmarking.

„Benchmarkingem rozumíme kontinuální a systematický proces, v rámci kterého jsou určené objekty firmy jako jsou produkty, služby, funkce apod., srovnávány s obdobnými,

ale špičkovými firmami s cílem zvýšení vlastní úrovně. Objektem může být jak monetárně-ekonomické, tak nemonetární chování ukazatele na vstupu i výstupu. Pro strukturalizace předmětu benchmarkingu se užívá členění na produkty, služby, funkce a procesy. Úkolem benchmarkingu je tyto objekty měřit, porovnávat a hodnotit. Vedle určení jejich nedostatků je cílem odhalit možnosti řešení problému“ (13, s. 109).

„V protikladu ke klasické analýze konkurence se benchmarking neomezuje pouze na prozkoumání konkurence a trhu, ale zabývá se i vlastním podnikem, jednotlivými úseky a odděleními či sesterskými či dceřinými společnostmi. Navíc, a to i oproti analýze silných a slabých stránek, nabízí řešení problému“ (13, s. 109).



Obr. 6: Varianty benchmarkingu. (13, s. 109)

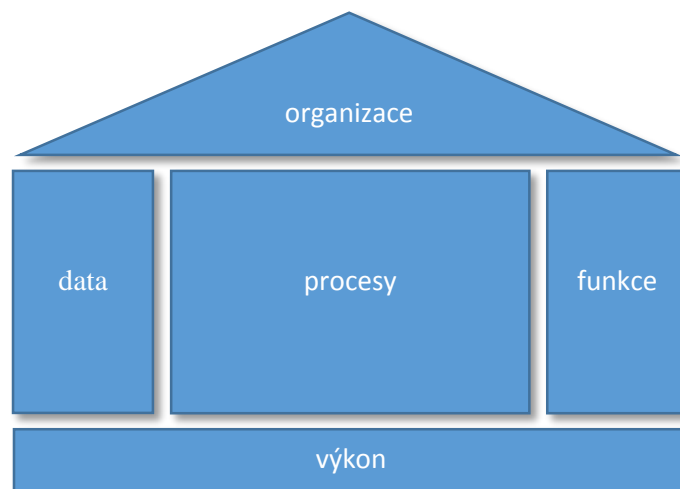
2.7 Metodika ARIS

Metodiku ARIS lze chápat jako jednu z metod reengineeringu procesů, která klade důraz na podporu řízení procesů pomocí IT systémů. Pojem ARIS je zkratkou pocházející z anglických slov Architecture of Integrated Information Systems, které v překladu znamenají architektura integrovaných informačních systémů. Zkratka ARIS označuje jak metodu modelování, tak i modelovací nástroj (14).

Autorem metodiky ARIS je profesor university v Saarsrückenu A. W. Scheer, který je od počátku spojován i se stejnojmenným nástrojem (6).

„Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik:

- *organizační pohled popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi,*
- *datový pohled je podle metodiky ARIS tvořen stavy a událostmi. Události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou také representovány daty,*
- *funkční pohled tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy. Funkční pohled obsahuje: popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi,*
- *procesní pohled jako pohled centrální zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy. V centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku. Podle prof. Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných přístupů k modelování podniku a vývoj jeho informačního systému,*
- *výkonový pohled je relativně novým pohledem, který nebyl přítomen ve starších verzích této metodiky. Tento pohled slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování procesů – představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky“ (6, s. 42-43).*



Obr. 7: Pohledy ARIS. (6, s. 43)

V pohledech výše zmíněných se rozlišují ještě jednotlivé úrovně:

- **Úroveň věcná**, která sleduje věcnou problematiku podniku. Ve věcné úrovni se nachází pouhý model procesu, který má za úkol pouze popsat průběh a činnost procesu (15).
- **Úroveň zpracování dat** sleduje logiku systému zpracování dat. Zajímá nás základní funkční a datová struktura informačního systému a také jeho struktura a struktura transakcí. Tato úroveň tvoří mezistupeň mezi skutečným průběhem procesu a modelem samotným (15).
- **Úroveň implementace systému** sleduje samotnou implementaci systému, který jsme navrhli v předchozích úrovních. V této úrovni se specifikace návrhu přesune do konkrétních hardwarových a softwarových komponent (15).

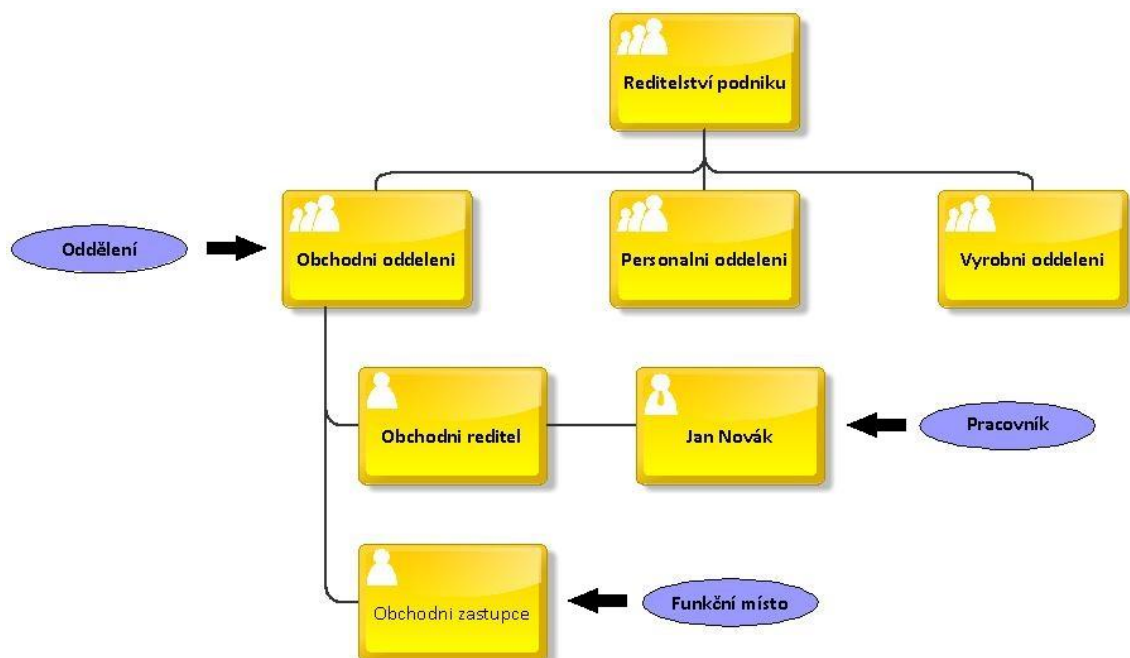
2.7.1 Organigram

Organigramem rozumíme jednoduché grafické znázornění organizační struktury podniku. Grafické znázornění nám umožní rychlejší orientaci v podniku a jeho struktuře. Každá společnost musí mít vytvořenou vlastní organizační strukturu, která může být vytvořena podle několika hledisek (16).

Jedno z nejčastějších členění je pomocí funkční struktury. Oddělení mají v podniku na starosti vlastní konkrétní funkce, jakými jsou obchodní, personální, výrobní či jiné funkce. Organizační model poté zachycuje nejen vazby mezi pracovníky uvnitř daného oddělení, ale také vazby vzniklé mezi ostatními odděleními (16).

K dalším faktorům, podle kterých lze organizační strukturu vystavět, patří například orientace na úlohy a projekty, před kterými podnik stojí. Dále lze strukturu sestavit podle geografických oblastí působení podniku, či produktového zaměření (15).

Definice organizační struktury závisí na mnoha faktorech. Ovšem při návrhu organizační struktury každého podniku, by měl být kladen důraz především na co možná nejefektivnější komunikaci a koordinaci v podniku (15).



Obr. 8: Ukázka organigramu s popisky. (31)

2.7.2 Událostmi řízený procesní řetězec (EPC)

Událostmi řízený procesní řetězec známý pod zkratkou EPC z anglického *Event-driven Process Chain* je jednou z nejrozšířenějších metod vhodnou pro definování průběhu procesu. EPC diagram definuje, jakým způsobem bude naplněna funkce procesu, kterou má proces plnit (17).

Podstata metody, jak vyplývá i z jejího názvu, spočívá v řetězení událostí a aktivit do posloupností realizující požadovaný cíl. Vykonávání procesu události definuje vstupní podmínku uskutečnění aktivity. Zakončení aktivity poté definuje další událostí – výstupní podmínkou, na kterou mohou navazovat další aktivity. Každá aktivita je vymezena dvěma událostmi, díky kterým je jednoznačně definován její začátek a konec (17).

Při tvorbě EPC diagramu využíváme následujících komponent:

- **Událost (event)** popisují situaci před nebo po dané funkci. Zároveň událost zahajuje a končí celý procesní diagram.



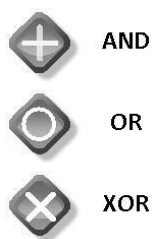
Obr. 9: Událost. (31)

- **Aktivita (Activities)** je základním prvkem diagramu, která určuje, co má být vykonáno.



Obr. 10: Aktivita. (31)

- **Logické spojky (Connectors)** slouží k propojování aktivit a událostí. EPC používá tři typy spojek: AND (a současně), OR (nebo) a XOR (vzájemně se vylučující nebo).



Obr. 11: Logické spojky. (31)

Logické spojky mohou být v diagramu použity dvěma způsoby, buď mohou sloužit k rozdělení procesního toku (split) nebo naopak tok slučují (join). V prvním případě má spojka jeden vstup a více výstupů (minimálně dva), ve druhém případě má spojka více vstupů (nejméně dva) a pouze jeden výstup (17).

Mimo standartního EPC diagramu se v současnosti využívá i takzvaného eEPC diagramu (extended Event Process Chain), poskytující možnost doplnit do diagramu i další informace jakými mohou být: organizační jednotka (organizational unit), data (data), zaměstnanec vykonávající činnost (employee) a produkt/služba (product/service) (5).



Obr. 12: Organizační jednotka, zaměstnanec, data, produkt/služba. (31)

Diagramy eEPC diagramy můžeme vytvářet ve dvou variantách. Máme možnost vytvářet takzvaně „tlusté“ eEPC diagramy. Tyto diagramy zachycují nejen řetězce událostí a funkcí ale také vstupní a výstupní data jednotlivých funkcí, organizační jednotky odpovědné za provádění funkcí, popřípadě i další skutečnosti. Takto zpracované diagramy ovšem mohou ztrácet přehlednost, zejména u složitějších procesů. Proto se častěji využívá „štíhlých“ eEPC diagramů, které zachycují procesy pouze formou řetězců událostí a funkcí (6).

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části chci představit společnost Penta, které je práce věnována. Dále se zaměřím na analýzu současného stavu průběhu zakázek a pokusím se vytvořit realizovatelný návrh zlepšení.

3.1 Základní informace o společnosti

Informace o společnosti dle obchodního rejstříku.

„Datum zápisu:	<i>29. října 1991</i>
Spisová značka:	<i>C 4727 vedená u Městského soudu v Praze</i>
Obchodní firma:	<i>PENTA TRADING, spol. s r.o.</i>
Sídlo:	<i>Praha 4, Michelská 3/9, PSČ 14000</i>
Identifikační číslo:	<i>430 05 136</i>
Právní forma:	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
Předmět podnikání:	<i>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</i>
Statutární orgán:	
Jednatel:	<i>Ing. PAVEL MATOŠKA, dat. nar. 23. září 1964 V Chobotě 2185/20, 251 01 Říčany Den vzniku funkce: 17. prosince 1992</i>
Počet členů:	<i>1</i>
Způsob jednání:	<i>Jednatel zastupuje společnost samostatně.</i>
Prokura:	

Ing. MARTINA VEJVODOVÁ,

dat. nar. 25. července 1966

Pečárková 176/6, Pitkovice, 104 00 Praha 10

Prokurista podepisuje tím způsobem, že napsané či vytištěné obchodní firmě společnosti připojí dodatek označující prokuru a svůj podpis.

Společníci:

Společník: *Ing. PAVEL MATOŠKA, dat. nar. 23. září 1964*
V Chobotě 2185/20, 251 01 Říčany

Podíl: **Vklad:** *1 000 000,- Kč*
Splaceno: *1 000 000,- Kč*
Obchodní podíl: *100%*
Druh podílu: *základní*

Datum uzavření společenské smlouvy: 8.10.1991

Základní kapitál: *1 000 000,- Kč*

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech“ (18).

3.2 Historie společnosti

Společnost PENTA TRADING, spol s r.o. byla založena čtyřmi společníky v roce 1991. Po prvním roce existence byla společnost převzata jedním ze společníků, konkrétně současným jednatelem Ing. Pavlem Matoškou.

Jelikož se jedná o společnost působící v oblasti strojírenství, už od roku 1994 pravidelně vystavuje na Brněnském strojírenském veletrhu. Strojírenský veletrh je pro společnost

velmi důležitou událostí, která se stala místem setkání se spokojenými i novými zákazníky.

Jak se společnosti dále dařilo, byla v roce 1996 založena slovenská pobočka, konkrétně PENTA Slovensko, spol, s r.o.

Zákazníků postupem času přibývalo, a tudíž bylo v roce 2000 shledáno za nutné otevřít Technologické centrum elektroeroze v Lounech. Centrum poskytuje zákazníkům potřebnou podporu a pomoc s technologiemi elektroerozivního obrábění.

V roce 2002 byla založena společnost PENTA POLSKA Sp. Z o.o., která se stará o polské zákazníky.

V roce 2006 bylo založeno Aplikační centrum elektroeroze na moravské pobočce v Postřelmově.

Následující rok bylo otevřeno Aplikační středisko HSC frézování a hloubení v Říčanech u Prahy. Ve stejném roce společnost získala ocenění Inovace roku v Senátu ČR za elektroerozivní hloubičku PENTA.

O dva roky později, v roce 2009, bylo dostavěno nové sídlo PENTA Slovensko v Popradu. Společnost získala výhradní zastoupení firmy SGL Carbon pro prodej grafitu.

Velkou událostí pro společnost bylo přestěhování centrály do zbrusu nových prostor v Říčanech u Prahy, v roce 2012.

Na začátku roku 2016 byla otevřena jihomoravská pobočka v Ivančicích (19).

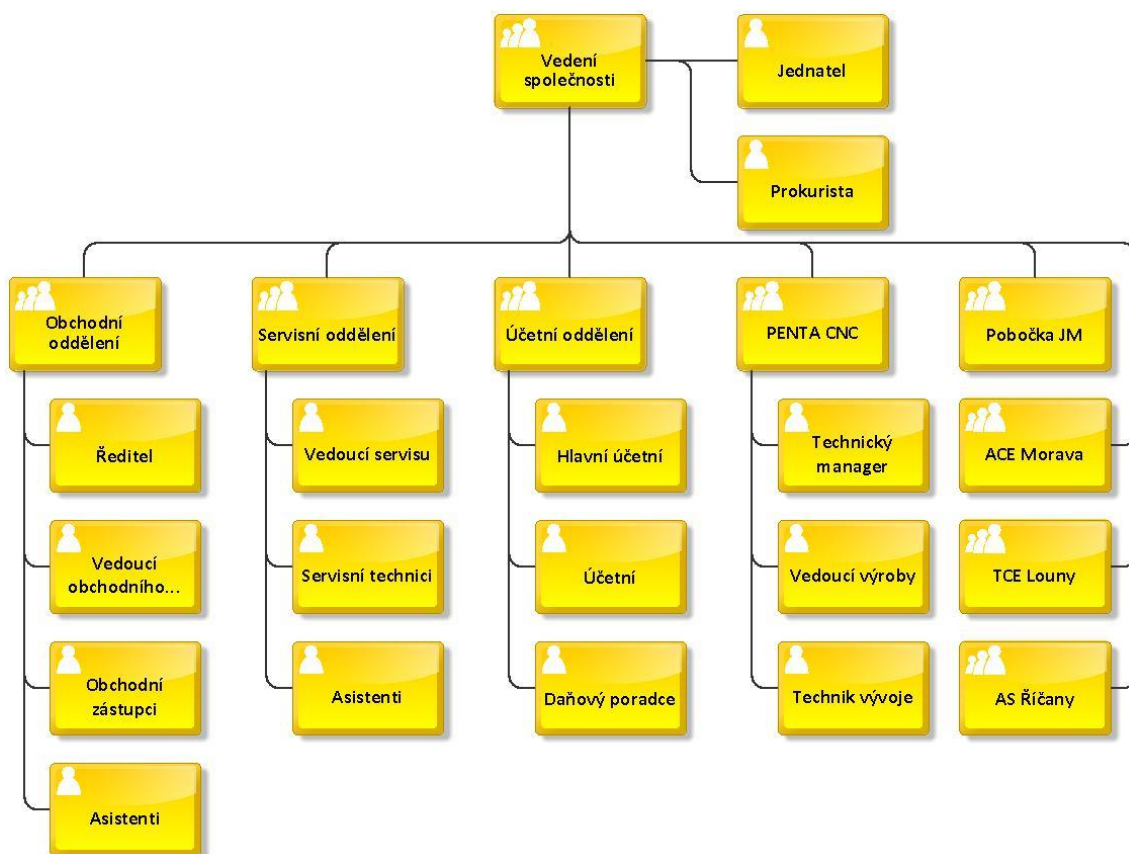


Obr. 13: Logo společnosti. (19)

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je charakterizována liniovou strukturou s použitím prvků funkcionální struktury. Liniové struktury je použito hlavně ve vedení společnosti směřující od jednatele až po ředitele oddělení. Ve struktuře níže položených pracovníků se prolíná liniová struktura se strukturou funkcionální. Využití funkcionálního systému je patrné zejména u aplikačních techniků, kteří spadají pod vedoucího servisu v záležitostech týkajících se servisu, školení zákazníků i instalací nových strojů ale taktéž mají svého vedoucího na domovské pobočce (20).

Z hlediska plochosti či strmosti organizační struktury se jedná spíše o společnost využívající plošší strukturu, kdy vedoucí pracovníci mají na starost větší počet pracovníků a pravomoci nejsou rozděleny mezi další podřízené.



Obr. 14: Organizační struktura společnosti. (21)

3.4 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání společnosti Penta je prodej elektroerozivních strojů a spotřebního materiálu. Dále se společnost zabývá prodejem špičkových HSC obráběcích center. Společnost poskytuje nejen servis svých současných strojů, ale zároveň modernizuje i stroje starší.

Mimo samotný prodej a poprodejní servis, v jisté míře poskytuje své volné kapacity v aplikačních centrech ke kooperační činnosti pro své zákazníky a partnery. Společnost hojně kooperuje v oblasti elektroerozivního obrábění a HSC frézování, které je z velké míry zaneprázdněno výrobou elektrod potřebných pro elektroerozivní hloubení.

V současné době společnost zastupuje japonského výrobce drátových řezaček Fanuc, která je taktéž známa pro výrobu průmyslových robotů. Dále zastupují i tehajwanského výrobce řezaček Chmer, který poskytuje zajímavý poměr ceny a výkonu. Společnost mimo drátových řezaček prodává hloubičky od německého výrobce Exeron a od téhož výrobce nabízí HSC obráběcí centra.

V posledních několika letech se společnost zaměřila i na vývoj vlastních produktů pod svou značkou. Jedná se o hloubičky, které jsou cenově dostupnějšími variantami německých strojů značky Exeron. Nově v portfoliu společnosti přibyla HSC frézka na grafit, která je vhodná na výrobu grafitových elektrod pro hloubení. Celý vývoj produktů pod značkou společnosti probíhá v aplikačním centru v Říčanech.

Pro přehlednost uvádím výpis produktů.

- Drátové řezačky Fanuc a Chmer.
- Elektroerozivní hloubičky Exeron a PENTA CNC.
- HSC obráběcí centra Exeron a PENTA HSC.
- Spotřební materiál (filtry, drát).
- Normálie pro lisovací a střižné nástroje a formy.
- Grafit pro výrobu elektrod.

3.5 Analýza zákazníků

Počet potenciálních zákazníků na českém trhu je v řádu stovek podniků, společností Penta je tento počet odhadován na číslo kolem 500. Zákazníky společnosti jsou jak malé rodinné podniky, ve kterých mají jediný stroj, tak velké mezinárodní strojírenské podniky. Zákazníci společnosti se nejčastěji rekrutují z řad podniků zabývajících se automobilovým průmyslem, výrobou forem pro vstřikování plastů a střížných či řezných nástrojů.

Mezi velké zákazníky patří Brano Group, a.s., zabývající se výrobou velkého sortimentu přesných elektromechanických součástí a dílů využívaných zejména v automobilovém průmyslu, které dále exportuje do celého světa. Pro příklad můžeme uvést mechanismy zámek pro osobní automobily, pedálové sestavy, plastové autodíly a mnoho dalších, nejen automobilových dílů (22).

Další významnou společností spolupracující s Pentou je Continental Barum s.r.o. sídlící v Otrokovicích. Jedná se o mezinárodní společnost zabývající se výrobou pneumatik. Ve společnosti se vyrábí mnoho značek pneumatik, například pneumatiky značky Continental, Barum, Matador a mnoho dalších. Společnost využívá elektroerozivních obráběcích strojů pro výrobu nástrojů potřebných pro výrobu pneumatik (23).

3.6 Analýza konkurence na českém trhu

Společnost Penta je dominantním hráčem na českém trhu s elektroerozivními stroji. Dle výroční zprávy za období 1.3.2013 – 28.2.2014 je společnost nejvýznamnějším prodejcem v ČR, kde pokrývá více než 65% trhu. I přes určité dominantní postavení na trhu, je konkurence na poli elektroerozivních strojů poměrně tvrdá a nekompromisní. Při jednotlivých výběrových řízeních se bojuje o každého zákazníka až do podpisu smlouvy, přece jen se nejedná o malé částky, za které se elektroerozivní stroje pořizují. Právě pro relativně malý počet prodávaných strojů (desítky strojů ročně) a vysoké prodejní ceny (bavíme se o řádech milionů korun za jeden stroj) je konkurenční boj nelítostný (24).

Mezi hlavní konkurenty na trhu patří tyto tři společnosti zabývající se prodejem elektroerozivních strojů. Společnost GF Machining Solutions s.r.o. sídlící v Brně, která se zabývá prodejem drátových řezaček a hloubiček značky AgieCharmilles. Dále společnost EDM TRADE s.r.o. sídlící v Praze, která se zabývá prodejem strojů značek MITSUBISHI a OPS INGERSOLL. V neposlední řadě společnost Zenit spol. s.r.o. se sídlem v Praze a provozovnou v Blansku, která prodává stroje značky Sodick (25, 26, 27).

3.7 Certifikáty společnosti

Společnost Penta je držitelem certifikátu potvrzujícím soulad s ISO normou 9001:2008 pro následující rozsah služeb a činností: Návrh, vývoj, prodej, servis elektroerozivních a HSC strojů a technologií. Nákup a prodej normálií a spotřebního materiálu. Certifikace byla udělena společností TAYLLOR & COX s.r.o. se sídlem v Praze. Prvotní certifikace proběhla již na konci roku 2003 a současná platnost certifikace je až ke konci roku 2018 (19).

Norma ISO 9001 není metodou řízení, je to standard, který slouží jako vzor pro nastavení základních řídicích procesů v podniku, ve které pomáhá zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, výrobků a spokojenosti zákazníků. Získání tohoto certifikátu bylo pro společnost nezbytností, aby se mohla účastnit výběrových řízení ve velkých mezinárodních společnostech, které požadují od svých dodavatelů určité zaručení kvality (28).



Obr. 15: Certifikát ISO 9001:2008. (19)

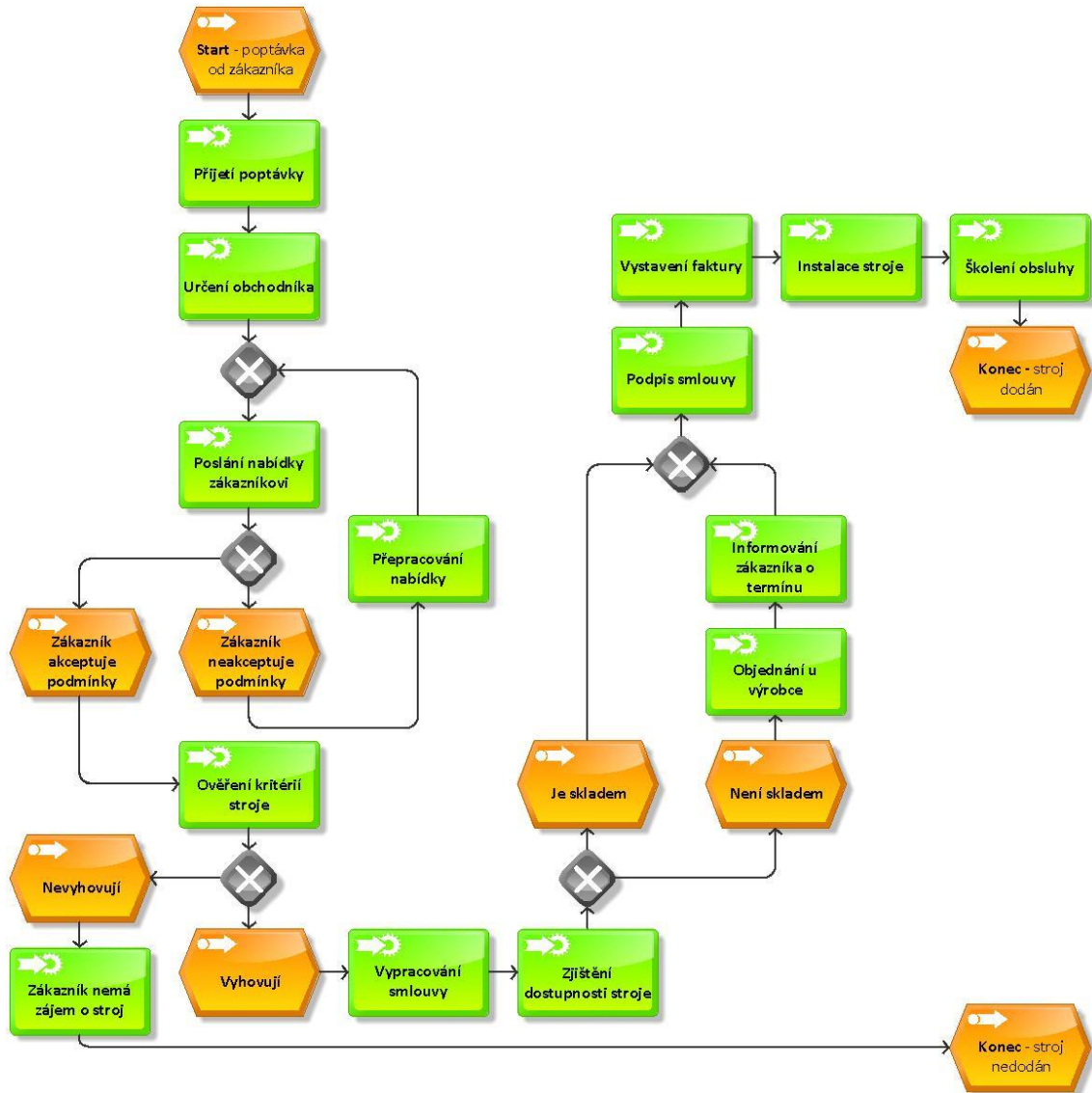
3.8 Průběh zakázky podnikem

V této části zmapuji současný průběh zakázky v podniku. Pro příklad uvedu proces při, kterém má potenciální zákazník zájem o drátovou řezačku. Tento konkrétní příklad bude zjednodušen tím, že nákup stroje nebude spolufinancován z evropských dotací a tím nebude muset probíhat výběrové řízení s nejasným koncem.

V první řadě představím procesní mapu a následně popíši jednotlivé kroky v procesu, jak na sebe navazují od prvotní poptávky od zákazníka až do úspěšného dodání stroje a zaškolení obsluhy stroje u zákazníka.

3.8.1 EPC diagram a jeho popis

Níže je zpracován EPC diagram průběhu objednávky na základě informací z podniku.



Obr. 16: Průběh zakázky. (31)

Start – poptávka od zákazníka

Jedná se o prvotní oslovení společnosti Penta potenciálním zákazníkem. Tento kontakt může být na základě dohledání společnosti na internetu, referencí od zákazníků, vlastních

zkušeností, či oslovení od společnosti Penta. V tento okamžik už většinou zákazník má představu, jaké budou jeho požadavky na stroj.

Přijetí poptávky

Druhým krokem je přijetí objednávky. V tomto kroku je poptávka zpracovávána obchodním týmem. Zajímá se o jaký stroj či službu bude mít zákazník zájem a také zda už o zákazníkovi mají nějaké informace. Informace o zákaznících se v současné době dohledávají v záznamech jednotlivých obchodníků, což může být nepřesným a zdlouhavým procesem.

Určení obchodníka

Na základě analýzy zákazníka se členové obchodního týmu domluví, který obchodník poptávku zpracuje. Pokud se jedná o stávajícího zákazníka, spadá pod obchodníka, který už s klientem v minulosti jednal. Pokud se jedná o zcela nového klienta, rozhoduje se dle regionu působení jednotlivých obchodníků.

Poslání nabídky zákazníkovi

Vybraný obchodník nyní vypracuje prvotní nabídku pro zákazníka. Při prvotní nabídce se zákazníkům nabízí stroje za standardních podmínek a tabulkových cen.

Po zaslání nabídky se čeká na reakci zákazníka, zda souhlasí s podmínkami či má nějaké připomínky a probíhá potřebná korekce nabídky obchodníkem. Korekce mohou být jak v oblasti ceny, financování stroje, či dodatečného příslušenství ke stroji, které není v rozsahu standardní dodávky.

Ověření kritérií stroje

Po upřesnění nabídky a předběžném odsouhlasení zákazníkem se dostáváme k posuzování daných kvalit stroje. Ve většině případů si zákazník chce fyzicky prohlédnout vybraný stroj. Tato prohlídka probíhá buď v některém z aplikačních center společnosti Penta nebo v podniku, kde daný stroj již vlastní. Výhodou návštěvy u stávajících zákazníků jsou většinou i kladné reference na společnost Penta, které mohou usnadnit následný prodej.

V případě zájmu o drátovou řezačku, zákazník požaduje provedení zkušebnímu řezu dle ním dodané výkresové dokumentace, pro porovnání výsledků s konkurencí. V této fázi, je běžné, že zákazník oslovuje zároveň všechny velké hráče na trhu s elektroerozivními stroji a vzájemně porovnává jak technickou kvalitu strojů, tak samotné podmínky nabízené od obchodních společností.

Pokud zákazníkovi z nějakého důvodu ať technického či jiného, stroj a nabídka od společnosti nevyhovuje, hrozí, že i přes snahy obchodníků o zákazníka společnost přijde.

Vypracování smlouvy

Prokuristka společnosti na základě podkladů od obchodníka připravuje kupní smlouvu potřebnou pro prodej stroje. Od obchodníka dostává informace o ceně, rozsahu dodávky, rozsahu nadstandardního příslušenství, popřípadě o nestandardních podmínkách dodání domluvených při jednání se zákazníkem.

Zjištění dostupnosti stroje

Zjištění dostupnosti stroje přímo navazuje na přípravu a vypracování smluvní dokumentace, aby mohl být do smluvních dokumentů zanesen termín dodání stroje. Tuto činnost opět provádí prokuristka společnosti společně s asistentkou logistiky.

- Pokud je stroj, o který má zákazník zájem na skladu společnosti, je možné se domluvit na promptním dodání stroje a instalaci u zákazníka.
- Pokud ovšem stroj není na skladě, je nutné kontaktovat přímo výrobce a daný stroj u něj objednat. Dodací lhůta pro standardní varianty strojů se pohybuje řádově kolem pěti týdnů. O termínu dodání je zákazník informován telefonicky a emailem.

Podpis smlouvy

Po ujednání všech podmínek ve smlouvě a dodacích termínů, přichází na řadu podpis smluv samotným zákazníkem. Smlouvy podepisuje jak zákazník, tak jednatel společnosti. Smlouvy se podepisují buď při osobním setkání, nebo se posílají kurýrem k zákazníkovi a následně se vrací zpět společnosti Penta.

Vystavení faktury

Na základě informací ze smlouvy jsou fakturantkou společnosti vystaveny faktury pro zákazníka a jsou zaneseny do informačního systému společnosti, pro lepší evidenci a dohledatelnost. Údaje na fakturách ještě kontroluje prokuristka, která je podepisuje před odesláním zákazníkovi.

Instalace stroje

Před samotnou instalací je stroj expedován ze skladu, tuto proceduru mají na starost skladníci, kteří zajistí vyskladnění stroje a naložení na kamion přepravce. Dále je nutné zajistit přepravce, který bude převážet stroj až k zákazníkovi, tuto činnost zajišťuje asistentka logistiky, která má za úkol zajistit spolehlivého přepravce. Takovýto přepravce musí mít zřízeno pojištění pro případ poškození stroje při přepravě.

Při vykládce stroje u zákazníka je přítomen servisní technik společnosti, který zajišťuje hladký průběh vykládky stroje a následnou instalaci na zákaznickem vytyčeném prostoru ve výrobě. Výjezd servisního technika je předem naplánován vedoucím servisu, který získal potřebné informace z porad vedení a od prokuristky.

Po zdárné instalaci a uvedení stroje do chodu jsou podepisovány předávací protokoly stroje. Tyto protokoly jsou následně zaevidovány do archivu společnosti.

Školení obsluhy

Po instalaci stroje plynule navazuje školení obsluhy. Pokud zákaznickovy školení navazující na instalaci stroje nevyhovuje, může být dohodnut i jiný termín zaškolení obsluhy. Délka školení se pohybuje v rozsahu několika dní. Samotné školení obsluhy provádějí servisní nebo aplikační technici. Tato školení jsou standartní součástí dodávky stroje a jsou taktéž plánovány vedoucím servisu.

Konec – dodání stroje

Úspěšný konec obchodního případu - stroj byl dodán zákazníkovi, který může začít stroj používat.

3.9 IS společnosti

Společnost Penta se v nedávné době snažila o implementaci nového vnitropodnikového systému od společnosti FLORES software s.r.o., který měl obstarávat chod obchodního a servisního oddělení. Spuštění systému provázelo mnoho nesází a komplikací, ale nakonec byl systém spuštěn do ostrého provozu. Bohužel však systém přes snahu všech zúčastněných ztroskotal na implementaci ze strany implementátora, který nebyl dostatečně schopen zajistit plnou a bezproblémovou funkčnost systému. V důsledku problémů s funkčností začali klíčoví uživatelé (obchodníci) opouštět tento systém a vraceli se ke svým ověřeným postupům, protože jim tento informační systém neulehčoval práci, ale naopak je více zatěžoval. Projekt nového vnitropodnikového systému od společnosti FLORES software s.r.o. byl utlumen a v současnosti se používá aplikace pro servisní techniky iServis, která umožňuje zpřehlednění dokumentace vedené ohledně servisních úkonů techniků. Technici servisní protokoly vyplňují v elektronické podobě přímo u zákazníků pomocí iPadů, na kterých aplikace běží. Po vyplnění protokolů jsou protokoly uloženy v systému a z aplikace je vyexportována servisní zpráva, se kterou lze dále pracovat.

V současné době se ve společnosti Penta využívá i softwaru od společnosti K2 atmitec s.r.o., který zajišťuje hlavně chod oblasti účetnictví, mezd a personalistiky. Se systémem pracují hlavně zaměstnanci v centrále společnosti mající na starost výše uvedené části.

Současný stav informačních systémů ve společnosti vykazuje určitou roztržitost, kdy informační systém není dodán a zaštiťován jedním dodavatelem ale více subjekty. V budoucnu je zde prostor ke sjednocení celého informačního systému pod jednotný systém. Takovéto sjednocení by mohlo vést k zefektivnění toku informací ve společnosti a taktéž ke snížení nákladů plynoucích z udržování více informačních systémů.

Nadále ve společnosti přetrvává potřeba nalezení vhodného CRM modulu pro spravování obchodních příležitostí, který by dokázal ulehčit a zrychlit práci obchodního týmu. Takovéto zefektivnění práce by vedlo k zvýšení úspěšnosti prodejů s tím plynoucím výnosům.

3.10 SWOT analýza

Na základě získaných informací o fungování podniku a struktuře jsem vytvořil SWOT analýzu zaměřující se zejména na části podniku přímo ovlivňující úspěšné zakončení obchodní příležitosti. Provedení SWOT analýzy mi pomůže identifikovat místa v podniku, která by se dala zlepšit.



Obr. 17: SWOT analýza podniku. (31)

3.10.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Společnost Penta má velmi silné postavení na trhu s elektroerozivními stroji a za dvacet pět let svého fungování si získala spoustu spokojených zákazníků, kteří se na ně obracejí opakovaně. Prostorem k zefektivnění zpracování obchodních příležitostí vidím v lepším využívání informačních systémů, konkrétně ve využívání CRM systému pro obchodní zástupce, aby měli rychlejší přístup k informacím ohledně zákazníků. Zavedením CRM systému by obchodníci získali drahocenný čas, který by mohli vložit do dalších obchodních příležitostí a tím zvýšit zisk společnosti.

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V následující části se budu věnovat návrhu vhodného řešení pro společnost, které by vedlo k zlepšení průběhu zakázky v podniku. Dle zjištěných informací z podniku se budu zaměřovat na nalezení a volbu dodavatel CRM informačního systému, který by napomohl obchodnímu týmu v zefektivnění práce.

4.1 Požadavky na CRM

Zvolil jsem si kritéria, podle kterých budu provádět výběr konkrétního dodavatele CRM systému pro společnost Penta. Výběr systému bude zaměřen především na jednoduchost ovládání, přívětivost prostředí a v neposlední řadě na cenu řešení vhodného pro společnost.

Požadavky na CRM systém jsou následující:

- jednoduché uživatelské prostředí,
- systém vhodný pro malý počet uživatelů (do 9 uživatelů),
- možnost tvorby reportů,
- kladen důraz na nízkou cenu řešení,
- možnost integrace do současně používaného softwaru.

4.2 Situace na trhu CRM systémů

Aktuálně na českém trhu působí kolem tří desítek dodavatelských společností, které jsou schopny zajistit implementaci zvoleného systému. Tyto společnosti dohromady nabízejí přes dvě desítky CRM produktů, které mohou být nasazeny ve společnosti Penta. Jedná se, jak o produkty od velkých mezinárodních společností jakými jsou Microsoft s Microsoft Dynamics CRM, Oracle s Oracle Siebel CRM či společnost SAP s produktem SAP CRM, tak na trhu nalezneme i spoustu českých softwarových společností, které se

zabývají stejnou problematikou. Namátkou zmíním eWay System s.r.o. s jejich produktem eWay-CRM či RAYNET s.r.o. se stejnojmenným produktem (29).

4.3 Výběr dodavatele a CRM systému

Při výběru jsem preferoval menší dodavatele a to zejména kvůli příznivější ceně. CRM systém je v první fázi určen pro obchodní tým, který čítá čtyři členy. Týmu by primárně měl poskytovat informace o stávajících klientech, probíhajících obchodních příležitostech či obchodech realizovaných v minulosti. Je potřebné, aby k těmto informacím měli přístup všichni členové týmu, tím pádem systém nemůže být pouze lokálním, ale musí zde probíhat synchronizace se serverem, aby informace vnesené do systému byli dostupné celému týmu a mohl být sledován průběh zakázek.

Na základě mnou provedeného průzkumu trhu jsem se zaměřil na produkt české společnosti eWay System s.r.o., jejich systém se nazývá eWay-CRM. Tento systém splňuje všechny požadavky a mohl by zdárně fungovat ve společnosti Penta (30).

4.3.1 Společnost eWay systém s.r.o.

Společnost byla založena v roce 2008 a od té doby se zabývá vývojem a distribucí svého produktu, kterým je eWay-CRM. Společnost tvoří jedenáctičlenný tým, který se skládá z programátorů, obchodníků i pracovníků zabezpečující chod společnosti. Společnost v současné době expanduje i na zahraniční trhy jako je Slovensko, Velká Británie, Rusko či Austrálie. Na zahraničních trzích je systém převážně distribuován za pomoci partnerských společností (30).

4.4 eWay-CRM

Systém eWay-CRM jak již z názvu vyplývá je systémem podporující řízení celého kontaktu se zákazníky. Tento systém je průběžně vyvíjen a vylepšován od roku 2008 kdy byla vydána první verze programu. Jednou z velkých výhod eWay-CRM je jeho

provázanost s poštovním klientem MS Outlook, které přináší známé uživatelské prostředí. Tato vlastnost může usnadnit používání samotného modulu uživateli, kterým prostředí bude známé z již používaného programu (30).

Tato provázanost s MS Outlook ulehčuje import dat do databáze CRM, kdy uživatel nemusí pro vkládání dat pracovat s dalším programem, ale může data vkládat přímo při práci s poštovním klientem (30).

Informace o klientech a zakázkách jsou ukládány na pracovních stanicích uživatelů a dále jsou synchronizovány se serverem, aby k informacím měli přístup všichni uživatelé systému. K synchronizaci dat může být používán server patřící do síťové infrastruktury společnosti, kam je eWay-CRM dodáván, nebo mohou být data za poplatek bezpečně uložena na serverech společnosti eWay system s.r.o. (30).



Obr. 18: Logo systému eWay CRM. (30)

4.5 Moduly eWay-CRM a jejich použití ve společnosti Penta

Nyní se zaměřím na jednotlivé moduly obsažené v systému eWay-CRM a jejich možné využití ve společnosti Penta, kde bude primárně sloužit obchodníkům společnosti pro zadávání informací o zákaznících a k zpětné analýze uzavřených obchodních případů.

4.5.1 Modul Společnosti

Jedná se o jeden ze základních modulů, který slouží pro správu společností. Spravují se zde jak odběratelé, dodavatelé nebo partneři ale také i konkurence. V tomto modulu je zapracována spolupráce s obchodním rejstříkem a s evropským rejstříkem plátců DPH, díky kterým je vytvoření konkrétního podniku jednodušší. Při tvorbě nové společnosti

zadávané základní informace, které slouží pro identifikaci podniku jako je obchodní název, sídlo, kontaktní adresa, identifikační číslo a mnoho dalších informací. Dále je zde místo pro poznámky, které zde mohou tvořit uživatelé (30).

Výhodou eWay-CRM je provázanost s MS Outlook, která ve společnosti Penta může být využita už při tvorbě informací o společnostech. Obchodníci totiž hojně využívají adresních karet vytvořených právě v MS Outlooku, kam si zapisují informace o společnostech. Po nainstalování eWay-CRM se otevře možnost jednoduše exportovat informace z adresních karet přímo do eWay-CRM, kde mohou být informace dále upravovány (30).

The screenshot displays the 'Company' form in the eWay-CRM application. The form is organized into several sections:

- Basic information:** Fields for Company name, Department, Account number, Identification number, VAT number, Sales (0,00), Number of employees (0), and Importance.
- Contact address:** Fields for Street, ZIP, City, State, Country, and P. O. Box. It includes sub-sections for Invoice, Postal, and Other.
- Contact information:** Fields for Telephone number, Mobile, Fax, WWW, E-mail, and social media links (ICQ, MSN, Skype).
- Finance:** Fields for Our revenue (0,00 in year), Sale price, and Additional discount (0,0 %).
- Marketing information:** Fields for First contact, Line of business, and Notification by E-mail.

Below the form is a 'Note' field and a table with columns: Superior item, Name, Start, End, Owner, Type, Importance, Note. The status bar at the bottom shows: Owner: Lalinský, Jan | Created by: Lalinský, Jan | Created: 17.11.2015 11:16:43 | Modified by: Modified | ID.

Obr. 19: Modul společnosti. (30)

4.5.2 Modul Kontakty

Modul Kontakty je určen ke správě a evidenci veškerých kontaktů v eWay-CRM. Jedná se o odlišný modul než stejnojmenný v MS Outlook. Avšak tyto moduly jsou mezi sebou kompatibilní a je možná oboustranná komunikace a synchronizace. V tomto modulu uživatel vytváří jednotlivé kontakty osob a dále je zařazuje do konkrétních společností, kde jim přiřazuje funkci. Je zde možné ke každému kontaktu zapisovat poznámky, které mohou být nápomocny při pozdější komunikaci s danou osobou (30).

I v tomto případě je výhodná provázanost s MS Outlook, protože i zde mohou obchodníci při vkládání dat použít export adresních karet. Po vložení do eWay-CRM je mohou dále upravovat a přidávat další informace. Díky obousměrné synchronizaci s kontakty v MS Outlook se kontakty vytvořené v eWay-CRM synchronizují pomocí MS Exchange do všech připojených zařízení obchodníků. Konkrétně se kontakty synchronizují jak v počítačích, tabletech, tak i v chytrých telefonech. Díky této synchronizaci mají obchodníci přístup k důležitým kontaktům za všech okolností (30).

Owner Lalinský, Jan | Created by Lalinský, Jan | Created 17.11.2015 11:17:41 | Modified by | Modified

Obr. 20: Modul Kontakty. (30)

4.5.3 Modul Příležitosti

V modulu Příležitosti budou obchodníci společnosti evidovat veškeré poptávky. Obchodník zde bude zapisovat průběh práce na zakázce a bude si plánovat další události a aktivity vedoucí k zdárnému konci. Díky provázanosti s MS Outlook zde mohou obchodníci k příležitostem přikládat emailovou komunikaci a různé dokumenty, jako jsou nabídky smluv a podobně. Díky takto vedené evidenci se už obchodníkovi nestane, že na nějakého zákazníka zapomene, což by mohlo vést k jeho ztracení a ztrátě mnohamilionového obchodu (30).

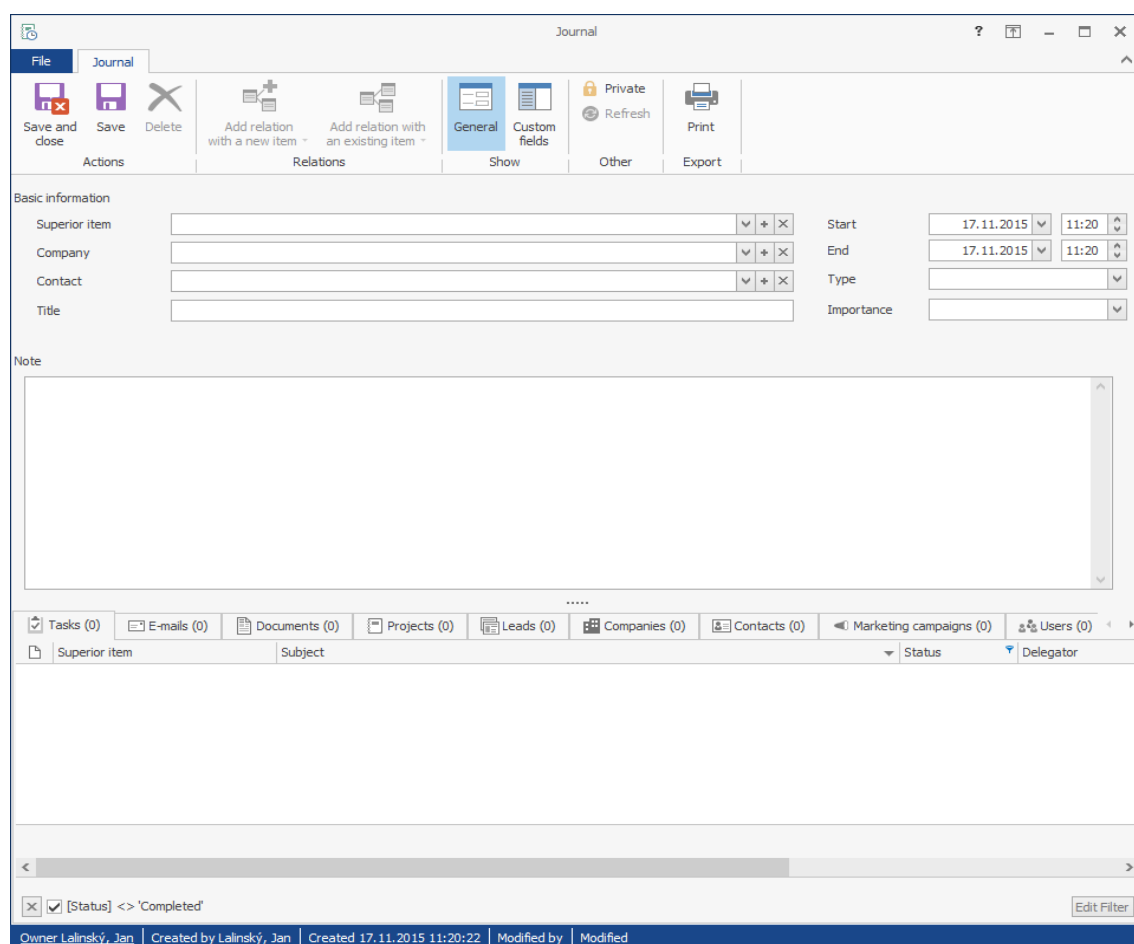
Další zajímavou funkcí v modulu Příležitosti je systém workflow. V tomto systému je možné nadefinovat určitý postup, jakým bude obchodník postupovat krok za krokem při zpracovávání obchodního případu. Takto nastavený systém workflow bude obchodníkovi automaticky připomínat důležité termíny či kroky, které je nutné podstoupit. Díky těmto připomínkám se opět snižuje riziko, že by obchodník v důsledku pracovního vytížení opomněl zákazníkovi poslat důležitý dokument či reagovat na podnět (30).

Obr. 21: Modul Příležitosti. (30)

4.5.4 Modul Deník

Modul deník je jedním z velmi důležitých modulů. V tomto modulu si budou obchodníci vést evidenci poznámek, zápisů z jednání či telefonických rozhovorů. Takto vytvořené poznámky obchodník přímo sváže s konkrétní obchodní příležitostí. Díky provázanosti s MS Outlook si obchodník hned naplánuje následnou činnost formou úkolu, které se objeví v záložce úkoly v MS Outlooku a dále se pomocí MS Exchange synchronizuje do ostatních zařízení (30).

Mimo to, že se deníky přiřazují k jednotlivým obchodním příležitostem, automaticky se přiřazují i ke společnosti se kterou je obchodní jednání vedeno. Díky tomuto provázání si můžeme zpětně kontrolovat v modulu Společnosti veškerou vedenou komunikaci. S použitím této kontroly komunikace se obchodníkům nemůže stát, že si budou protřečít při vyjednávání se zákazníkem (30).

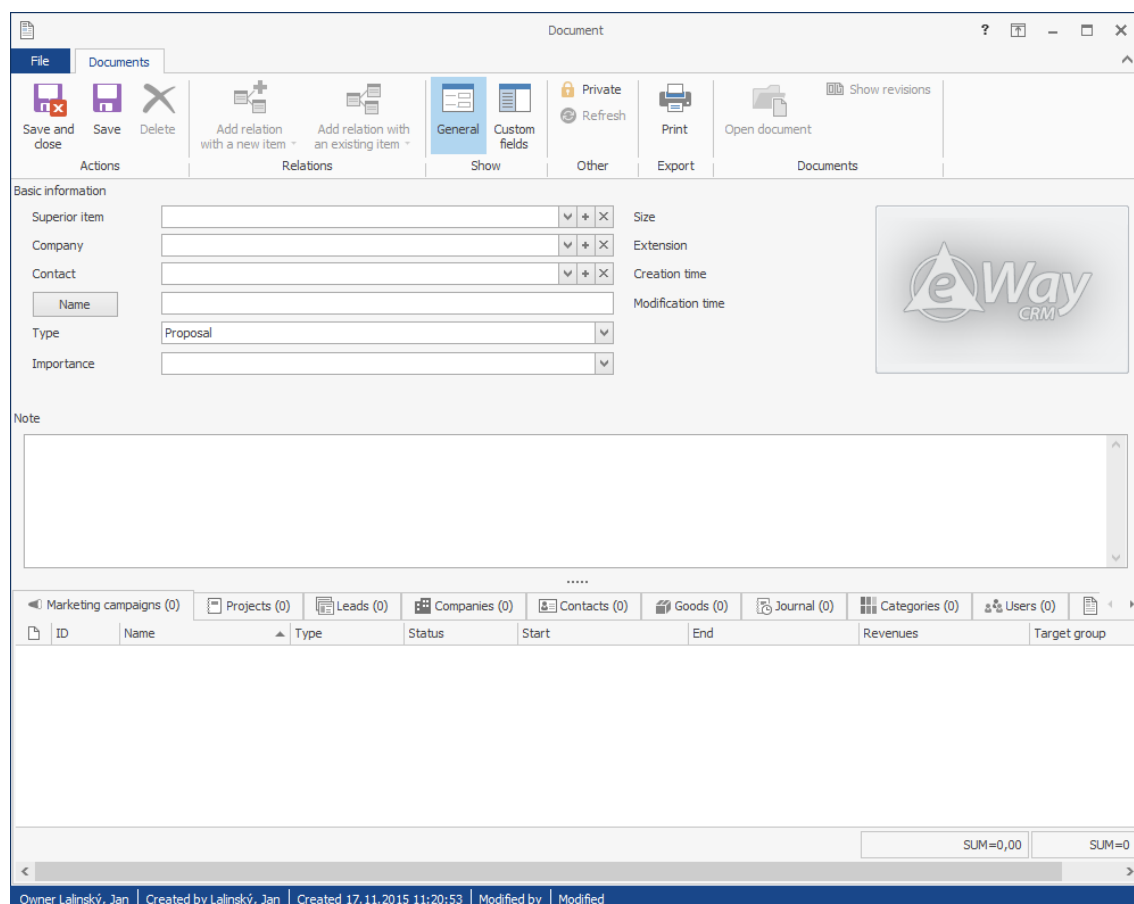


Obr. 22: Modul Deník. (30)

4.5.5 Modul Dokumenty

Modul Dokumenty v eWay-CRM slouží pro správu veškerých dokumentů a souborů, které se do systému kdy vloží. Lze vkládat jak libovolné soubory či dokumenty, tak dokumenty vytvořené v MS Word, MS Excel, obrázky, PDF či výkresovou dokumentaci. Vložené dokumenty a soubory uživatel nemusí složitě dohledávat pomocí ostatních správcovských programů. Výhodou takto vložených souborů je jejich provázanost s konkrétním obchodním případem popřípadě společností. Obchodníci společnosti budou mít přehled o veškeré dokumentaci, nabídkám, smlouvám a výkresům, které se budou předmětem obchodního jednání (30).

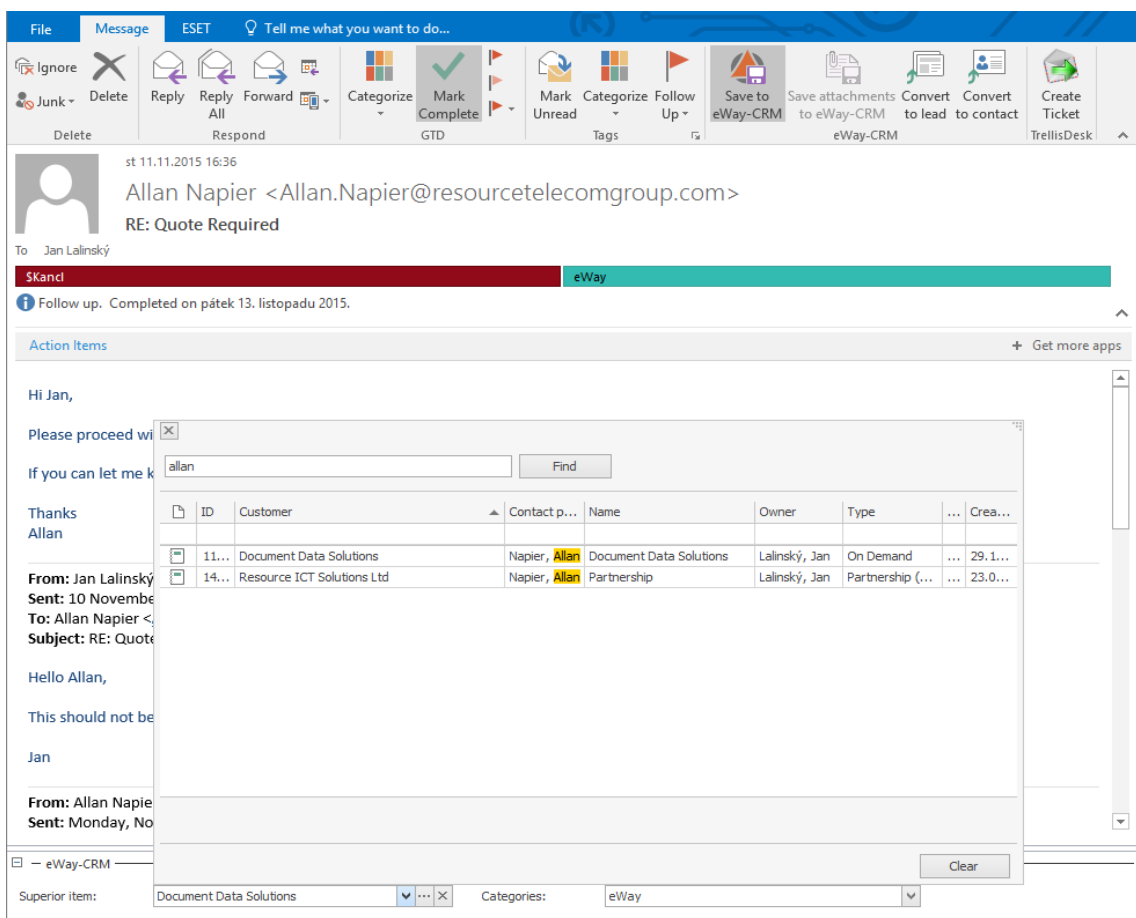
Při instalaci eWay-CRM se nainstalují i moduly do MS Word a Excel, díky kterým přibude možnost jedním kliknutím dokumenty okamžitě přeposlat do eWay-CRM a svázat je s konkrétní obchodní příležitostí nebo společností (30).



Obr. 23: Modul Dokumenty. (30)

4.5.6 Modul E-mailý

Modul E-mailý je svázán s MS Outlook a emaily došlé skrze něj mohou být automaticky ukládány do systému eWay-CRM k správnému kontaktu a poté i společnosti, ve které pracuje. Toto automatické přiřazování usnadní práci uživateli, který nemusí emaily ručně přiřazovat k jednotlivým kontaktům či společnostem. Takto uložené emaily jsou v eWay-CRM i archivovány, takže po smazání emailu ze schránky jsou stále dohledatelné k pozdějšímu využití. Tato archivace komunikace je vhodná i pro případ kdy je obchodník na dovolené, kdy ho může zastoupit kolega a navázat tam, kde skončil (30).

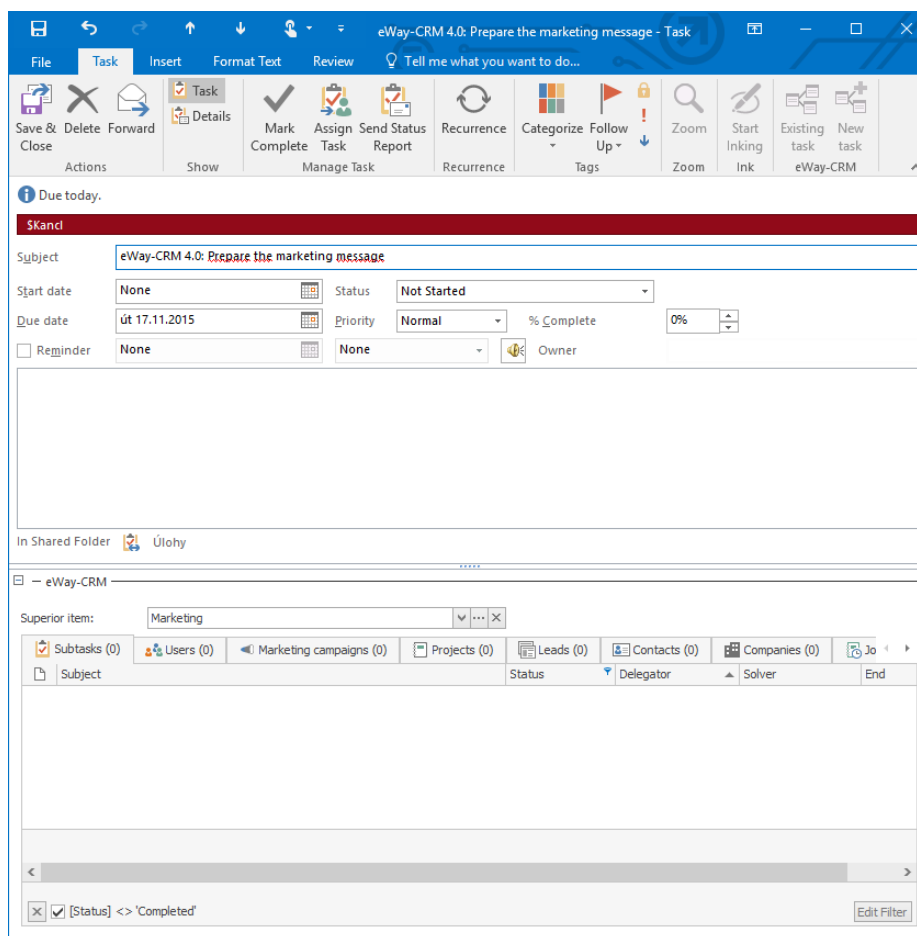


Obr. 24: Modul E-mailý. (30)

4.5.7 Modul Úkoly

Modul Úkoly je pevně svázán s MS Outlook a umožňuje spravovat úkoly a přidávat vazby ke konkrétním obchodním příležitostem, zákazníkům nebo projektům. Nejčastěji mohou

takto zadané úkoly sloužit obchodníkovi k připomenutí kontaktování klienta, zaslání určitého dokumentu nebo připomenutí jiné události. Vytvořené úkoly se opět synchronizují pomocí MS Exchange do všech obchodnických zařízení (30).



Obr. 25: Modul Úkoly. (30)

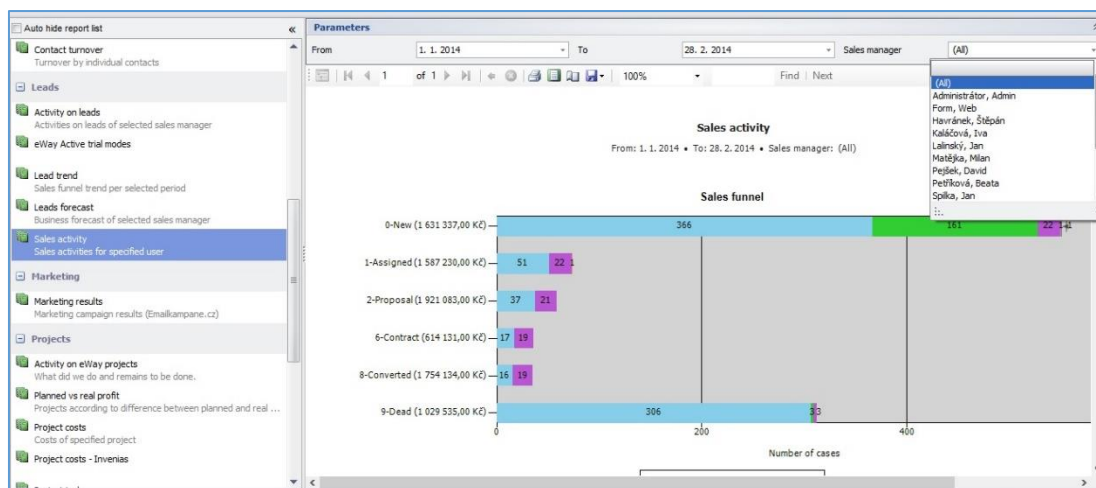
4.5.8 Modul Kalendář

Kalendář je jedním z modulů, který plně přejímá prostředí a ovládací prvky MS Outlook, jen k nim přidává možnost přiřazení k jednotlivým obchodním příležitostem, projektům nebo společnosti. Tímto přiřazením obchodník získá lepší přehled o průběhu a stavu zakázky. Díky eWay-CRM je možné zapisovat poznámky k daným událostem, které mohou uživateli sloužit jako zápis z jednání. Tento zápis může provádět přímo na tabletu nebo telefonu a po následné synchronizaci s počítačem, takto zapsanou poznámku

převěde do formy deníku a uloží. Ten bude uložen a později dohledatelný pod konkrétním obchodním případem, kterého se zápis týkal (30).

4.5.9 Modul Reporty

Modul Reporty bude důležitým hlavně pro vedoucího obchodního týmu a jednatele společnosti. Díky tomuto modulu mohou během pár chvil zjistit úspěšnost jednotlivých obchodníků, na kolika zakázkách se současně pracuje či nahlížet na uložená data různými pohledy. V tomto modulu jsou informace zobrazovány graficky pomocí předvolených grafů nebo formou přehledných tabulek. Vedení společnosti bude mít touto formou přehled nejen o výkonnosti svých zaměstnanců ale také o stavu svých zákazníků (30).



Obr. 26: Modul Reporty. (30)

4.6 Kalkulace nákladů na realizaci

Při kalkulaci nákladů jsem počítal s minimálně pětiletým používáním systému ve společnosti. Dále jsem uvažoval s použitím pro šest uživatelů. Uživatelé budou čtyři obchodníci, asistentka obchodního ředitele a správce systému. Společnost eWay system s.r.o. nabízí dvě varianty pořízení softwaru a to buď formou nákupu, nebo nájmu (30).

4.6.1 Forma pronájmu

Při této formě pořízení je eWay-CRM pořízen jako služba, která je měsíčně zpoplatněna. Měsíční poplatek zahrnuje pronájem licence, systémovou podporu a hosting serverové komponenty v cloudu. Poplatek, při využívání systému do devíti uživatelů, je stanoven na 699 Kč s DPH na měsíc a uživatele. Níže v tabulce je uvedena kalkulace pro společnost Penta při pořízení formou pronájmu (30).

Tab. 2: Kalkulace nákladů při pronájmu. (31)

Platba za měsíc a uživatele	699 Kč
Počet uživatelů	6
Náklady za měsíc	$6 * 699 = 4194$ Kč
Náklady za rok	$12 * 4194 = 50328$ Kč
Náklady za 5 let provozu	$5 * 50328 = \mathbf{251640}$ Kč

Při pořízení systému formou pronájmu budou náklady za pět let používání pro společnost Penta ve výši **251640 Kč vč. DPH**.

4.6.2 Forma nákupu licence

Druhou možností pořízení systému je zakoupení licencí. Licence jsou pořízeny na neomezenou dobu a software bude patřit společnosti Penta. Při nákupu licencí se platí jednorázový poplatek a pro udržení podpory a aktualizací se platí roční poplatek ve výši 18% z ceny licencí. U této varianty si společnost Penta může zvolit formu uchování dat, buď na vlastním serveru, nebo na serveru dodavatele. Uchování dat na serveru dodavatele je v ceně ročního poplatku. V tabulce uvádím kalkulaci při zakoupení licencí (30).

Tab. 3: Kalkulace nákladů při nákupu. (31)

Cena licence	9990 Kč
Cena podpory a aktualizací na rok	18% z ceny licencí
Počet uživatelů	6
Náklady na licence	$6 * 9990 = 59940$ Kč
Náklady na podporu a aktualizace za rok	$0,18 * 59940 = 10789,2$ Kč
Celkové náklady za 5 let provozu	$59940 + 10789,2 * 5 = 113886$ Kč

Při pořízení systému formou nákupu licencí a platbě podpory a aktualizací budou náklady za pět let používání ve výši **113886 Kč vč. DPH**.

4.6.3 Volba formy pořízení

Jak je z výše uvedených kalkulací patrné, výhodnější formou pořízení eWay-CRM systému pro společnost Penta, bude forma nákupu potřebného počtu licencí a následná platba ročních poplatků za podporu a aktualizace. Rozdíl mezi formou pronájmu a nákupu v období pěti let činí 137754 Kč vč. DPH ve prospěch nákupu licencí. Celkové náklady na pořízení nového systému budou ve výši 113886 Kč vč. DPH.

4.7 Podmínky realizace

Nejdůležitější podmínkou realizace je podpora uvnitř společnosti se zaváděním nového informačního systému. Pakliže by uživatelé systému nebyli přesvědčeni o přínosech nového řešení, mohlo by dojít ke ztroskotání celého projektu. Proto je nutné důkladně seznámit zaměstnance se všemi výhodami nového řešení.

Dále je nutné dostatečně proškolit uživatele, aby nenastávaly problémy při používání, které by mohly vést k neúspěchu nového informačního systému.

Uživatelům musí být předložena metodika, která bude zajišťovat jednotný způsob vedení zápisů, poznámek a určí postup řešení zakázky. Docílíme tím, že zadávaná data do systému budou jednotná a přehledně uspořádaná.

4.8 Přínosy realizace

Díky zavedení nového CRM informačního systému se obchodníkům společnosti urychlí a zjednoduší jednání se zákazníky. Ti budou mít přehledné a organizované místo, kde naleznou všechny potřebné informace o stávajících zákaznících a jejich obchodní minulosti. Při správném využití systému se urychlí celý proces vyjednávání se zákazníky a minimalizují se prostoje způsobené zahlceností obchodníků. Následkem urychlení celého procesu budou mít více času na získávání potenciálních zákazníků a navýšení prodeje a tím i zvýšení ziskovosti.

Dále eWay-CRM umožní obchodnímu řediteli a jednateli společnosti lépe a jednodušeji monitorovat činnost svých podřízených. Reporty tvořené na základě informací z nového informačního systému mohou sloužit k zjištění výkonnosti jednotlivých obchodních zástupců a jejich následnému odměňování.

Nesporným přínosem zavedení eWay-CRM je také možnost nahrazení obchodníka kolegou v případě nemoci či dovolené. To je možné díky vedení informací o probíhajících obchodních jednáních, kdy po prostudování postupu může zastupující pracovník postupovat v dalším jednání.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem si kladl za cíl zanalyzovat současný průběh zakázky podnikem PENTA TRADING spol. s r.o., která se zabývá prodejem elektroerozivních strojů a jejich následným servisem. Ke zpracování práce jsem využil poznatků získaných během studia, z odborné literatury, elektronických publikací a vnitropodnikových informací.

V teoretické části práce jsem objasnil důležité pojmy týkající se dané problematiky. Věnoval jsem se zejména oblasti zlepšování procesů, procesního řízení a obchodní činnosti. V práci jsem pracoval s modelovacím prostředím ARIS, proto jsem zde vymezil prostor i pro vysvětlení metodiky a výstupů.

Analytickou část práce jsem věnoval představení společnosti PENTA TRADING spol. s r.o., kde jsem stručně představil historii, organizační strukturu a předmět podnikání. Dále jsem se zaměřil na analýzu zákazníků a konkurence na českém trhu. Podstatnou částí je analýza současného průběhu zakázky podnikem. Vypracoval jsem procesní mapu a dále konkretizoval jednotlivé kroky průběhu zakázky.

Na základě provedených analýz jsem dospěl k závěru, že slabým místem průběhu zakázky je absence CRM informačního systému, který by usnadňoval obchodníkům práci při shromažďování a zjišťování informací o zákaznících.

Návrhová část práce směřuje k nalezení vhodného informačního systému, který by splňoval zvolená kritéria. Při volbě takové systému jsem dbal na jednoduché uživatelské prostředí, které uživatelé již znají. Vybral jsem systém eWay-CRM, který splňuje stanovená kritéria. Jedná se o CRM informační systém pracující v návaznosti na MS Outlook, který obchodníci ve společnosti běžně používají a znají jej. Tato provázanost usnadňuje práci a automatizuje některé rutinní činnosti.

Společnost nasazením mého návrhu získá přehlednější informace o svých zákaznících, zefektivní proces vyřízení obchodních případů a v neposlední řadě vedení společnosti získá nástroj pro kontrolu výkonosti svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. 1997. *Obchodní podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4348-4.
- (2) ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- (3) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- (4) KLIMEŠ, Cyril. 2014. *Modelování podnikových procesů* [online]. Ostrava, 120 s. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www1.osu.cz/~zacek/mopop/mopop.pdf>
- (5) FIŠER, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- (6) ŘEPA, Václav. 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.
- (7) VYTLAČIL, Milan, Ivan MAŠÍN a Miroslav STANĚK. 1997. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902-2351-6.
- (8) GITLOW, Howard S. 1989. *Tools and methods for the improvement of quality*. Homewood, IL: Irwin, xvi, 603 p. ISBN 02-560-5680-3.
- (9) Svět Produktivity. 2012. *PDCA cyklus* [online]. [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>
- (10) KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.
- (11) HAMMER, Michael a James CHAMPY. 1996. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-859-4330-1.

- (12) DAVENPORT, Thomas H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4366-2.
- (13) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001, 352 s. Manažer. ISBN 80-247-0053-0.
- (14) Podnikátor. 2012. *Modelování podnikových procesů* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16448/Modelovani-podnikovych-procesu>
- (15) JANUŠKA, Martin. [2008]. *Aris* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~mjanuska/index.html>
- (16) Organigram. 2013. *Managementmania* [online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organigram-organogram-organizacni-graf-organizacni-schema>
- (17) VONDRÁK, Ivo. 2004. *METODY BYZNYS MODELOVÁNÍ pro kombinované a distanční studium* [online]. Ostrava [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: http://vondrak.cs.vsb.cz/download/Metody_byznys_modelovani.pdf
- (18) Výpis z obchodního rejstříku. 2016. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha: Městský soud v Praze [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=433576&typ=PLATNY>
- (19) Historie. *PENTA TRADING spol. s r.o.* [online]. Praha: PENTA TRADING, 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://penta-edm.cz/text-historie/>
- (20) WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu*. Praha: C.H. Beck, 1995, xx, 748 s. Ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.
- (21) Kontaktní informace PENTA. *PENTA TRADING* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://penta-edm.cz/kontakti-informace-penta/>
- (22) *Brano Group a.s.* [online]. Hradec nad Moravicí: Brano Group, 2016. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.brano.eu/>

- (23) Continental Barum s.r.o. *Informace o závodu* [online]. Otrokovice: Continental Corporaion, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://www.continental-corporation.com/www/hr_cz_cz/themes/ov1_locations_cz/ov1_otrokovice_cz/cwl_information_about_location_cz.html
- (24) *Účetní závěrka [2013], výroční zpráva [2013], zpráva o vztazích, zpráva auditora k 28.2.2014* [online]. In: . Praha: PENTA TRADING, 2014, s. 23 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20222432&subjektId=433576&spis=95002>
- (25) *GF Machining Solutions* [online]. Praha: GF Machining Solutions, 2016 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: http://www.georgfischer.com/content/gfac/country_CZ/cs.html
- (26) *EDM TRADE s.r.o.* [online]. Praha: EDM Trade, 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.edmtrade.cz/>
- (27) *Zenit spol. s r.o.* [online]. Praha: Zenit, 2013 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <http://www.dratovky-hloubicky.cz/>
- (28) ISO 9001 Systém managementu kvality. In: *Managementmania* [online]. Praha: Managementmania, 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- (29) *Vyber CRM* [online]. Praha: Vyber-CRM, 2015 [cit. 2016-05-31]. Dostupné z: <http://www.vyber-crm.cz/>
- (30) *EWay-CRM* [online]. Praha: eWay system, 2016 [cit. 2016-05-31]. Dostupné z: <https://www.eway-crm.com/cs/>
- (31) Vlastní zpracování autora.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma procesu. (3, s. 7).....	16
Obr. 2: Základní členění procesů. (3, s. 14).....	18
Obr. 3: Průběžné zlepšování procesu. (6, s. 14)	20
Obr. 4: Cyklus PDCA. (31)	21
Obr. 5: Model zásadního reengineeringu. (6, s. 15)	24
Obr. 6: Varianty benchmarkingu. (13, s. 109).....	25
Obr. 7: Pohledy ARIS. (6, s. 43).....	27
Obr. 8: Ukázka organigramu s popisky. (31).....	28
Obr. 9: Událost. (31).....	29
Obr. 10: Aktivita. (31)	29
Obr. 11: Logické spojky. (31).....	30
Obr. 12: Organizační jednotka, zaměstnanec, data, produkt/služba. (31)	30
Obr. 13: Logo společnosti. (19).....	33
Obr. 14: Organizační struktura společnosti. (21).....	34
Obr. 15: Certifikát ISO 9001:2008. (19).....	38
Obr. 16: Průběh zakázky. (31)	39
Obr. 17: SWOT analýza podniku. (31).....	44
Obr. 18: Logo systému eWay CRM. (30).....	48
Obr. 19: Modul společnosti. (30).....	49
Obr. 20: Modul Kontakty. (30).....	50
Obr. 21: Modul Příležitosti. (30)	51
Obr. 22: Modul Deník. (30).....	52
Obr. 23: Modul Dokumenty. (30).....	53
Obr. 24: Modul E-mailly. (30).....	54
Obr. 25: Modul Úkoly. (30).....	55
Obr. 26: Modul Reporty. (30).....	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Zlepšení versus inovace procesu podle Davenporta (12, s. 11).	24
Tab. 2: Kalkulace nákladů při pronájmu.	57
Tab. 3: Kalkulace nákladů při nákupu.	58